

Panasonic

海外電材事業の進捗

エレクトリックワークス社
社長 大瀧 清

2023年6月2日

本日のアジェンダ

1. 海外電材事業の概要

2. 中期KGI

3. 環境認識

-マクロ環境

-業界特性

4. 中長期戦略

4-1. 強みのビジネスモデル

4-2. 更なる成長に向けて

5. 中長期目標

1. 海外電材事業の概要

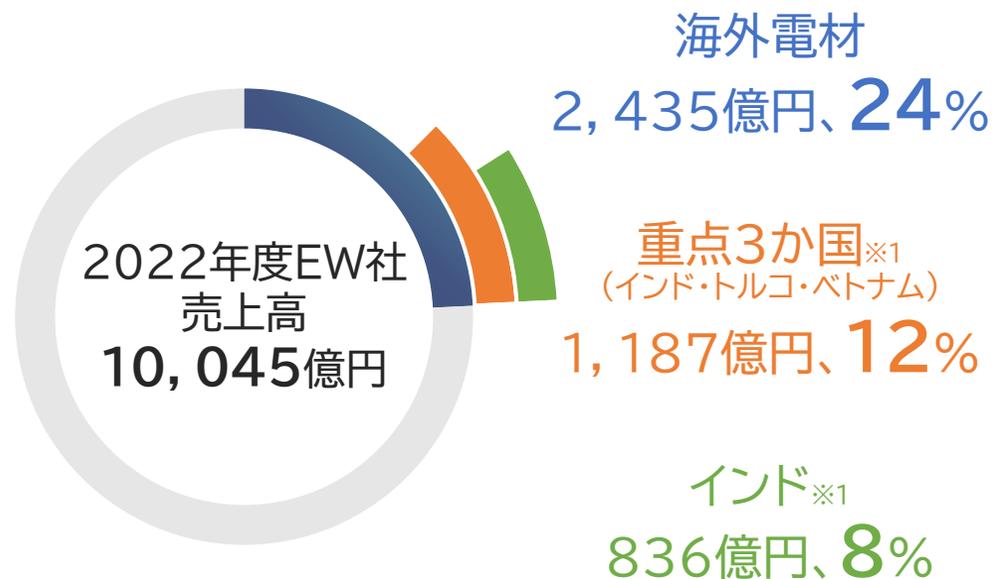
目指す姿	世界の電化を進め、サステナブルで安心安全なくらしに貢献
拠点数・従業員数	海外関連会社16社、109の国・地域で販売 / 約1.1万人(海外連結)
事業沿革	1987年 台湾・タイに電設資材の工場設立、インドネシアで蛍光灯生産(ライセンス)開始 2007年 インドのAnchor社を買収し、インド市場の急速な拡大に対応 2014年 トルコのVIKO社を買収し、トルコ国内やCIS・欧州・アフリカへ電材事業を拡大 ベトナムに電設資材の工場設立
戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● 代理店ルート向けの配線器具販売の伸長と、周辺商材・展開地域の拡大 ● 特に市場成長性の高いインド・トルコ・ベトナムを重点国として推進
事業シェア※1 (配線器具)	<p>各国とも No. 1</p> <p>インド: パナソニック 約4割 (Havells, Legrand) トルコ: パナソニック 約6割 (Makel, Schneider) ベトナム: パナソニック 約5割 (Schneider, Xalotho) 日本: パナソニック 約8割 (東芝, 神保)</p>
主な展開商材	<p>配線器具 </p> <p>電路 </p> <p>ケーブルダクト </p> <p>照明器具 </p>

※1 当社推定(2022年)

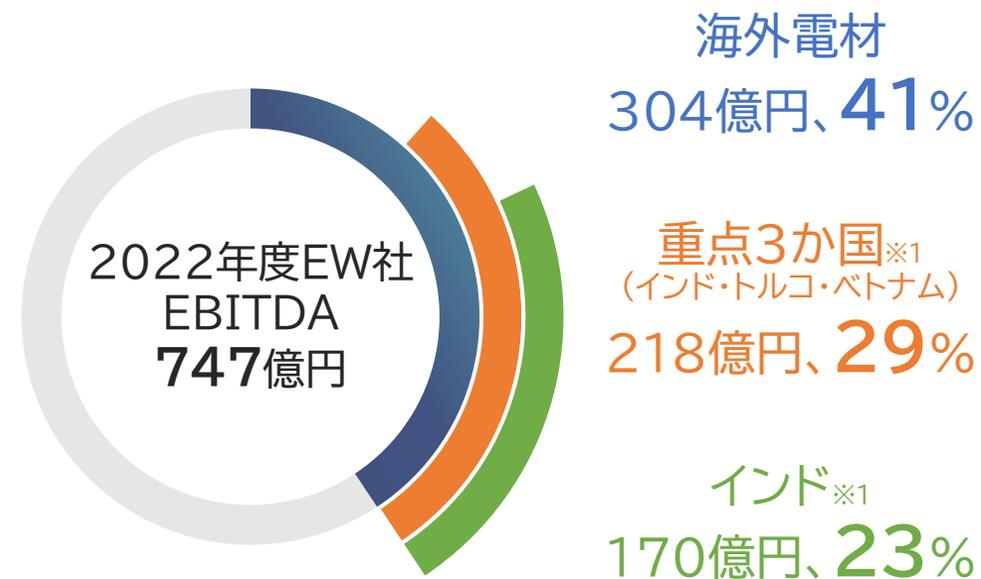
1. 海外電材事業の概要

EW社のEBITDAの4割を海外電材が占有
重点3か国で全体の3割、インドで全体の2割を占める

売上高



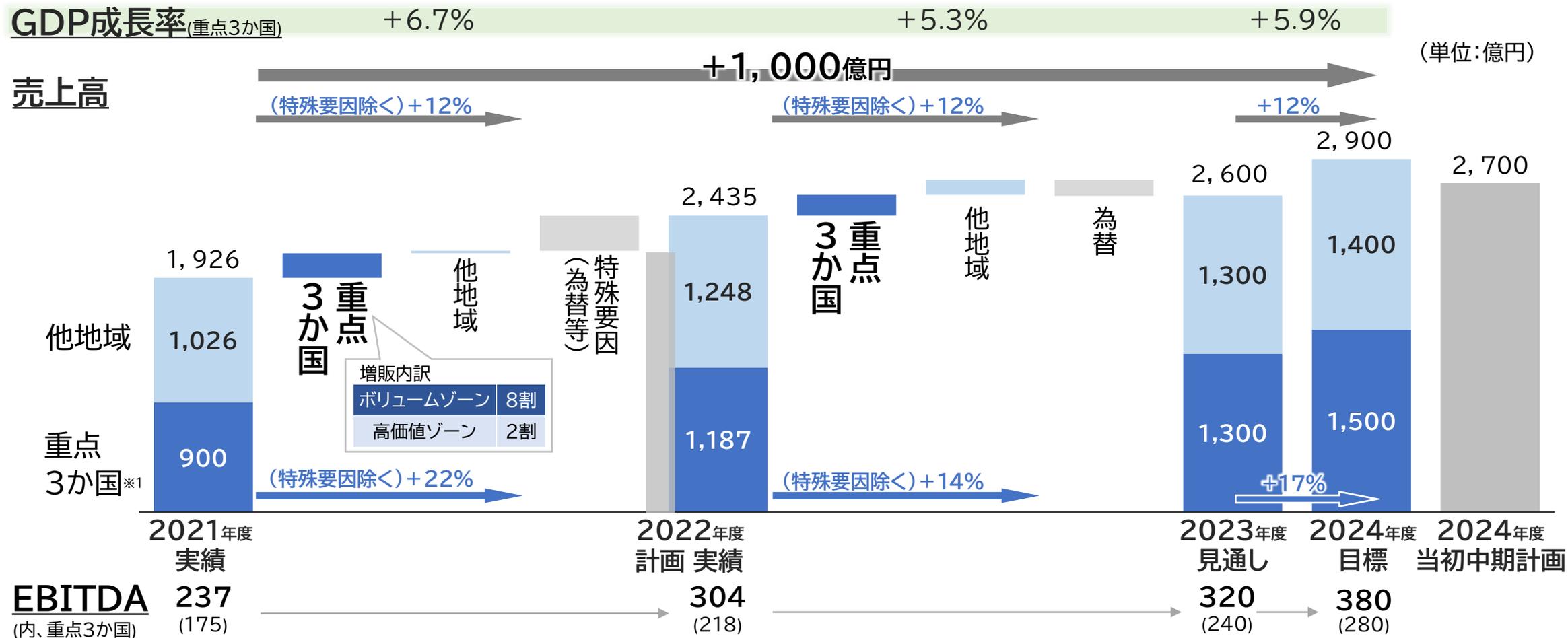
EBITDA



※1 所在地別数値

2. 中期KGI

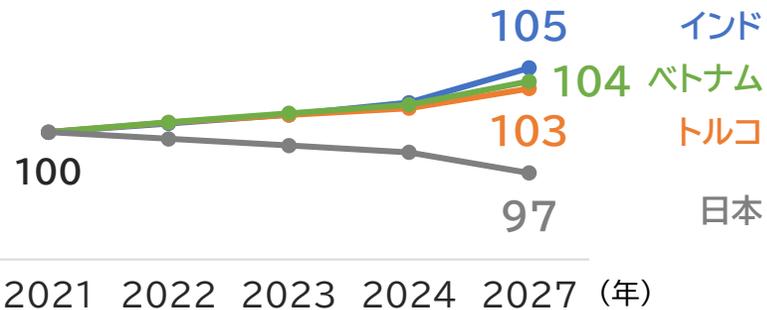
中期計画を上方修正、3か年で+1,000億円成長



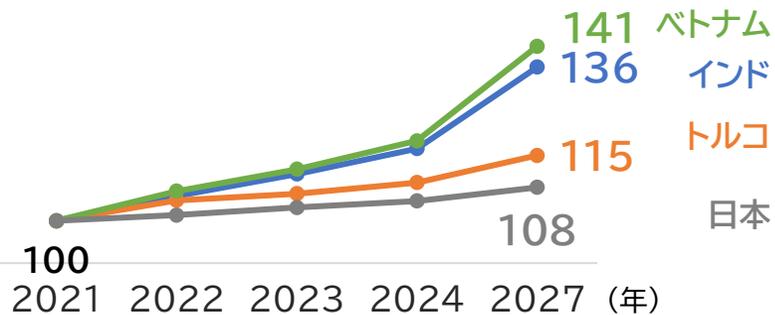
3. 環境認識(マクロ)

重点3か国を中心に、人口増加・GDP成長に合わせた需要拡大が今後も期待

人口推移(2021=100とした場合)^{※1}



一人当たり実質GDP(2021=100とした場合)^{※2}



※1 『世界人口推計 - 2022年改訂版 -』国連経済社会局人口部 中位推計で試算

※2 IMF(23年4月公表)

※3 当社推定(2022年)

	外部環境	競合他社	配線器具需要 ^{※3} (2021年⇒2024年)
インド	<ul style="list-style-type: none"> 世界一の人口(今後も増加予想) 住宅供給の政府政策推進 	<ul style="list-style-type: none"> ローカル企業の台頭(Havellsなど) 	700億円 ⇒1,000億円
ベトナム	<ul style="list-style-type: none"> 製造業・サービス業中心にアジアの中でも高成長 	<ul style="list-style-type: none"> ローカル企業の台頭(Xalothoなど) 	90億円 ⇒150億円
トルコ	<ul style="list-style-type: none"> 足元は通貨安、高インフレ懸念 欧州・アジアの接点 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル企業の進出 当社輸出先の欧州はグローバル企業が寡占 	90億円 ⇒110億円
日本	<ul style="list-style-type: none"> 新築着工の減少 顧客要望の複雑化 	<ul style="list-style-type: none"> 当社がトップメーカー 各社ソリューションシフト 	620億円 ⇒670億円

3. 環境認識(業界特性)

設備インフラ事業として社会責任に応えるための 高度な開発・販売・供給力が成功要因

業界
特性

設備
インフラ
事業

建設現場に合わせた多品種・納期対応・高品質による継続供給
複数のステークホルダーとのエコシステムの構築

開発・製造

販売

大規模設備投資、コスト力

代理店・工事店網のカバー率

現地の商品開発体制
(多品種/省施工/高品質ものづくり)

施主・設計者への提案ノウハウ

SCMオペレーション(開・製・販連携)

重要
成功
要因
(KSF)

4. 中長期戦略

日本で培ったノウハウと、地産地消の強みを掛け合わせ、 ボリュームゾーンの盤石化、高価値ゾーンでの市場創造

当社
強み

日本で培ったノウハウ
(生産技術・マーケティング)

×

開製販一体・地産地消での取組み
(地域主導での事業判断・事業推進)

戦
略

強みのビジネス
モデルの強化

ボリュームゾーン
(代理店ルート向け)

更なる成長に
向けた取組み

高価値ゾーン
(施主・設計者向け)

開発・製造

販売

①製造力 設備拡充・自動化
(日本の生産技術移管)

②販路 代理店・工事店網、
店舗内シェアの拡大

③SCM DXを活用した需要把握、物流体制の変革

④商品
開発 品揃えの拡充
制御・ソリューション
へのレイヤアップ

⑤提案力 キーマンに対する
アカウント営業体制構築

4. 中長期戦略

※1 数値・伸長率は記載のないものは配線器具ベース
 ※2 トルコ/ベトナム数値は2023年度

強みのビジネスの更なる盤石化と成長への投資

主な取組み	これまで	これから	KPI	(年度)		
				2022	2024	2030
強みのビジネスモデル	① 製造力 市場成長に合わせた投資 ・ インド スリシティ工場新設(2022年) 生産設備投資	継続投資、スマートファクトリー化 ・ 工場増床(ベトナム・トルコ) ・ 生産自動機導入	生産数量 (億個/年)	5.0	6.0	倍増
			設備稼働率	80%	90%	
	② 販路 代理店ルート拡大 ・ インド 当社取扱い店数拡大 ・ トルコ CRM強化で販売基盤確立	重点国からの地域拡大 ・ インド~アフリカ地域展開 ・ トルコ~欧州展開	(インド) 二次店数 (万店)	9.5	11	
			(トルコ) 輸出比率	35%	40%	
	③ SCM デジタル化 / 物流改善 ・ 代理店ポータル ・ 拠点集約 ・ 自動化/収容力UP	DXによる省人化・精度向上 ・ AIを活用したSCMプランニング ・ 施工管理アプリ	(インド) 在庫日数 (日)	46	38	
品切れ率			7%	6%		
更なる成長	④ 商品開発 品揃え拡充 電設資材 ● 配線器具 ● 電路 ● ランプ/照明器具 ● 演出照明 システム/エネルギー ● ソーラー ● EVチャージャー ● HomeIoT	品揃え~ソリューション展開	(インド) 提案・システム商材比率	20%	40%	
			⑤ 提案力 開発営業強化	提案力強化・システム導入	(インド) 開発人員数(人)	200

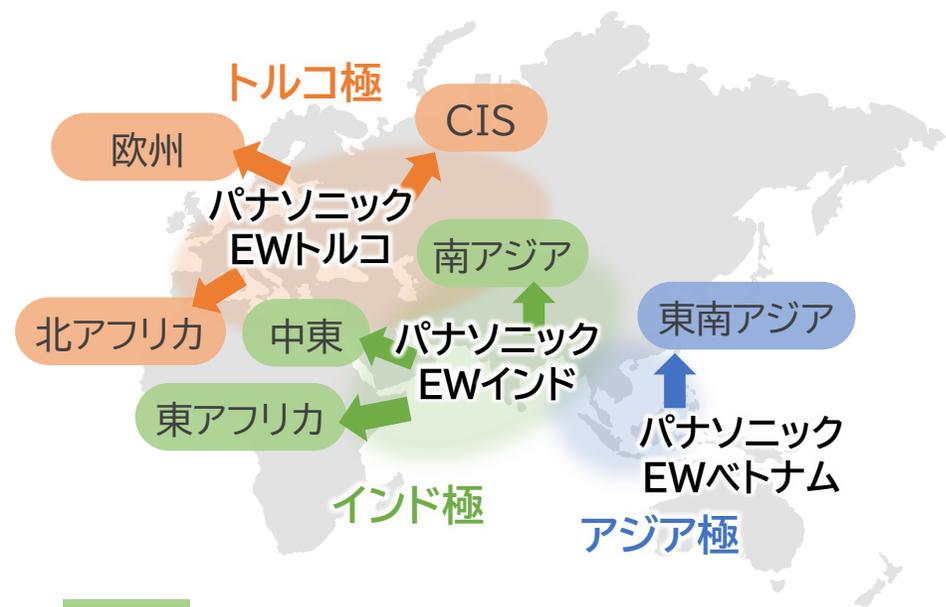
4-1. 強みのビジネスモデルの強化 ① 製造力

日本の生産技術の移管で、高品質で生産性の高い製造ラインを実現



販売地域の拡大と、各国内の販路を拡大し、売上を伸長

重点3か国からの地域拡大戦略



地域特性

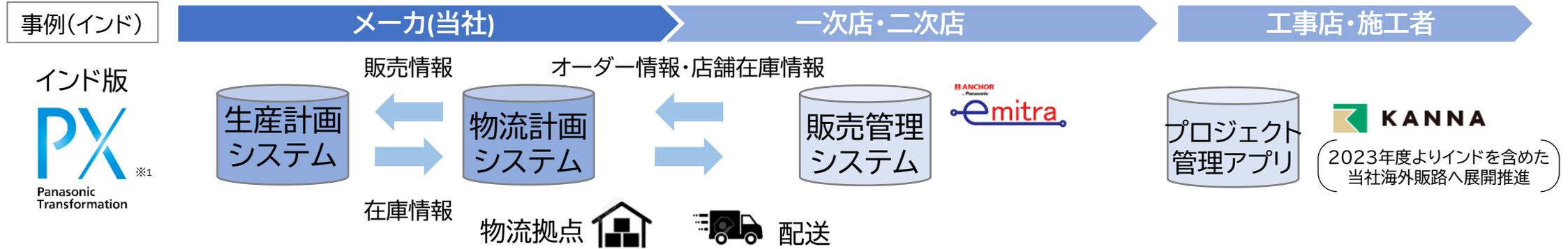
- インド
 - 中東・東アフリカへの展開ルート
- トルコ
 - 欧州に近く、洗練されたデザイン性
 - 欧州・北アフリカ・CISへの展開ルート
- ベトナム
 - 高いGDP成長率の新興国がエリア内に多数存在

各国の販路拡大に向けた取り組み

インド	当社二次店数の拡大 <ul style="list-style-type: none"> - 拡販施策の支援 - 現地展示会支援 - DX活用で連携強化 	(配線器具の二次店数) 9.5万店 → 11万店 15%増 2021年度実績 2024年度計画
トルコ	確固たる販売基盤の確立 <ul style="list-style-type: none"> - CRM強化 欧州販路の拡大 <ul style="list-style-type: none"> - 配線器具戦略商品の活用 	
ベトナム	納期改善による採用率の向上 <ul style="list-style-type: none"> - 競合他社を上回るSCMの更なる強化 	

4-1. 強みのビジネスモデルの強化 ③ SCM

SCM強化を、近代化やDX活用で実現



拠点の集約・倉庫オペレーション改善



ロジコスト・在庫日数とも約**3**割削減(2018年比)

代理店業務デジタル化

一次店
二次店

- 発注・納期管理効率化
- 在庫欠品リスク低減

高精度な販売・在庫情報

当社

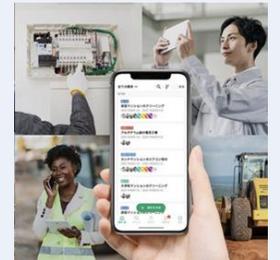
- PSI精度向上



業務効率化、機会損失の削減

施工管理デジタル化

施工品質・
効率UP



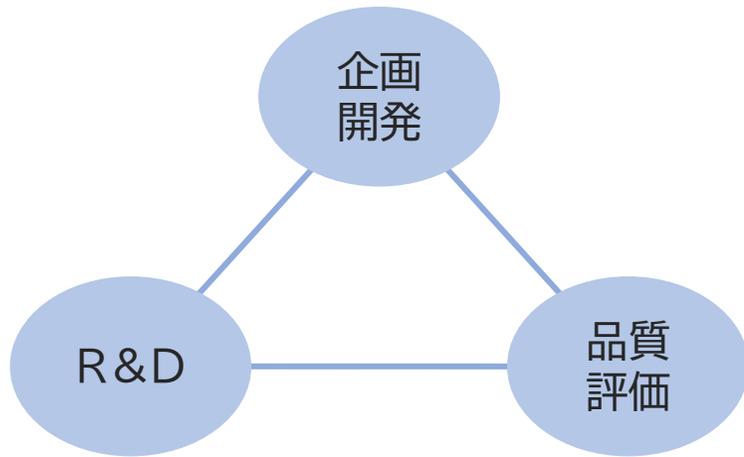
プロジェクト・件名情報の把握

※1 PX: パナソニックで推進している、ITシステム面の変革に留まらない、経営基盤強化のための重要戦略

商材の拡充を推進し、今後サービスへの展開を検討

新商品開発体制の構築

重点3か国で地産地消の開発体制を確立
現地適合品質を実現



更なる体制強化 + 重点3か国以外へも展開

※1 KNX:ホーム・ビルオートメーションの国際標準プロトコル

※2 EPC:設計、調達、建設を一括したプロジェクトとして設備建設工事を請負う契約方式

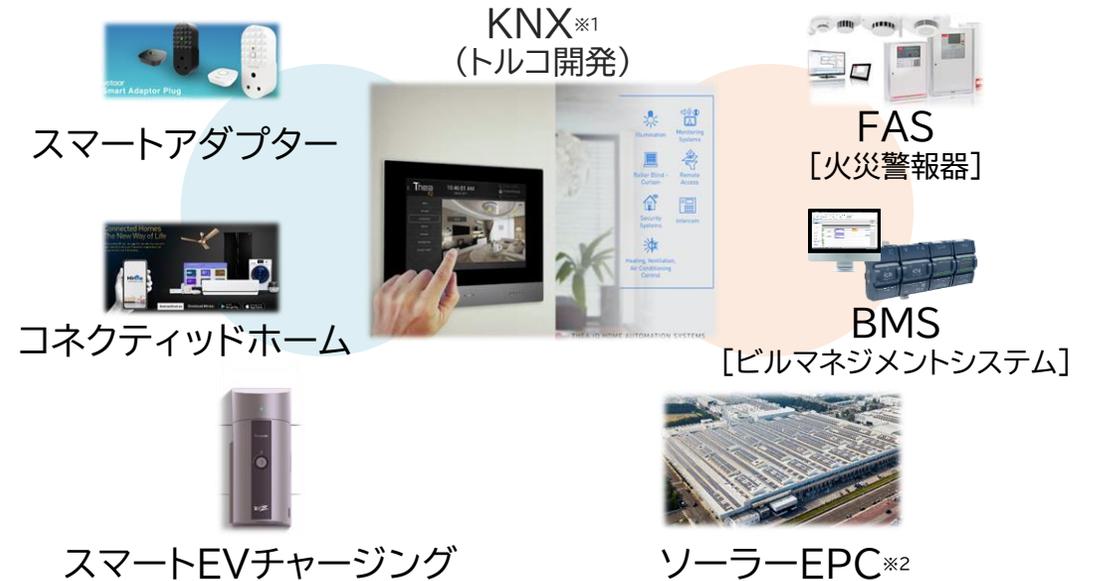
システム商材の拡充・サービス展開

事例(インド)

KNX※1を起点に商材拡充
サービス事業の展開・検討

住宅

非住宅



アカウント営業体制を構築し、件名展開を推進

キーアカウント体制の整備

インド

- アカウントへの開発営業体制を構築
 - 施主・設計事務所・ゼネコン向け
 - 現在の200名体制からさらに増強



- 件名管理に向けCRMを導入・運用

トルコ

- キーマン直掌営業に向け体制を強化
 - 官公庁・病院・ホテル
- KNX非住宅件名の市場開発体制

ベトナム

- 川上に向けたスペックイン活動で件名獲得
 - デベロッパー、ゼネコン、サブコン
- 件名代理店の拡大

事例(インド)

Rudraksh International Convention Centre※1



【納入商品】 ワンストップ提案でお役立ちを実現

照明

制御

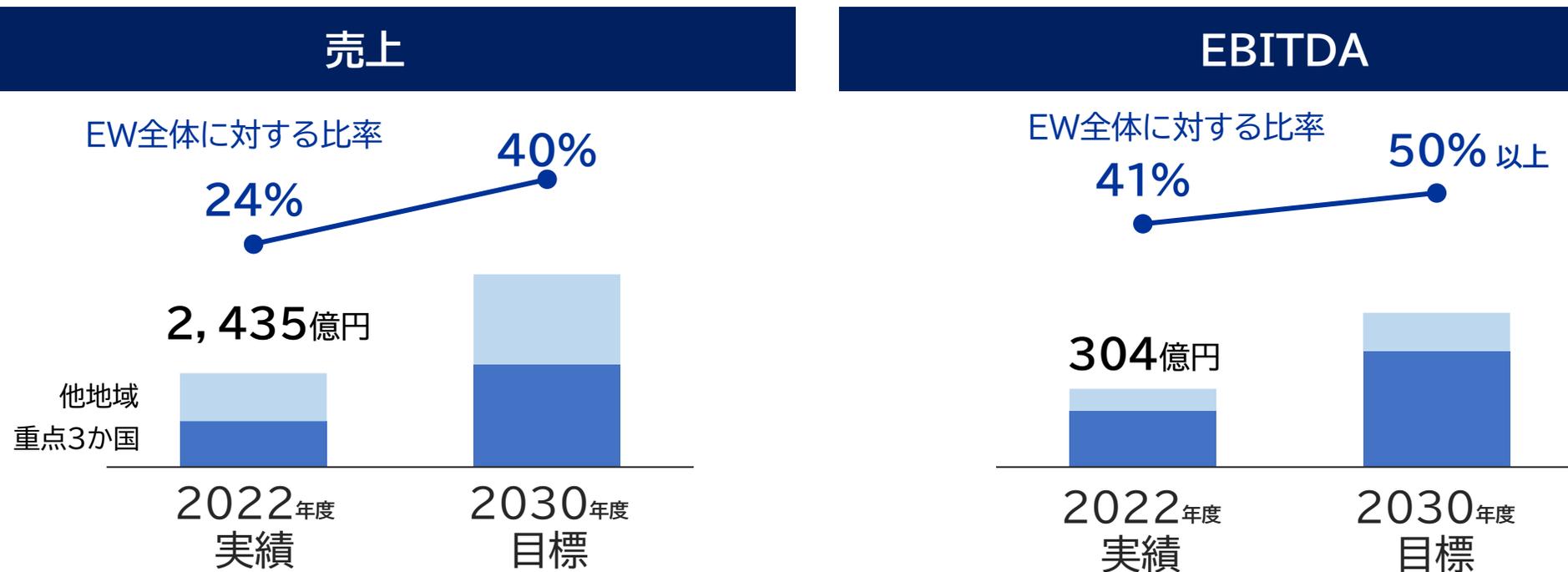
ソーラー



※1 2021年5月インド東部のバラナシに建設された1,200名収容のメインホールを有する複合施設

5. 中長期目標

累積成長投資1,000億円で、
海外売上高比率40%、EBITDA比率50%以上



累積成長投資
(2030年度まで)

1,000億円(非連続成長含む)
(うち、2024年度まで300億円)

Panasonic

本プレゼンテーションには、パナソニックグループ(パナソニック ホールディングス株式会社及びそのグループ会社を指します)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恐れがあります。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
- 新型コロナウイルス感染症拡大が、パナソニックグループの事業活動に悪影響を及ぼす可能性
- 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・サービス等のコストおよび価格が影響を受ける可能性
- 金利変動を含む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
- 原材料供給・物流の混乱や価格高騰が発生し、または長期化する可能性
- 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)
- 当社を持株会社とする新体制への移行により期待どおりの成果を上げられない可能性
- 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
- 国内外におけ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)
- 環境問題への適切な対応およびサプライチェーンにおける責任ある調達活動の取組みが不十分である可能性
- 法規制に起因した制約・費用・法的責任の発生または法令遵守のための内部統制が不十分である可能性
- 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の金融資産の時価や有形固定資産、のれん、繰延税金資産などの非金融資産の評価の変動、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、パナソニックグループ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、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