

Panasonic

国内白物家電事業の進捗

くらしアプライアンス社

社長 松下 理一

2023年6月2日

本日の報告骨子

1. 2022年度の振り返り

2. 2023・24年度での重点施策

3. クロージング

中長期ロードマップ

社会課題・トレンド

価値観の多様化

先進国 高齢化の進行

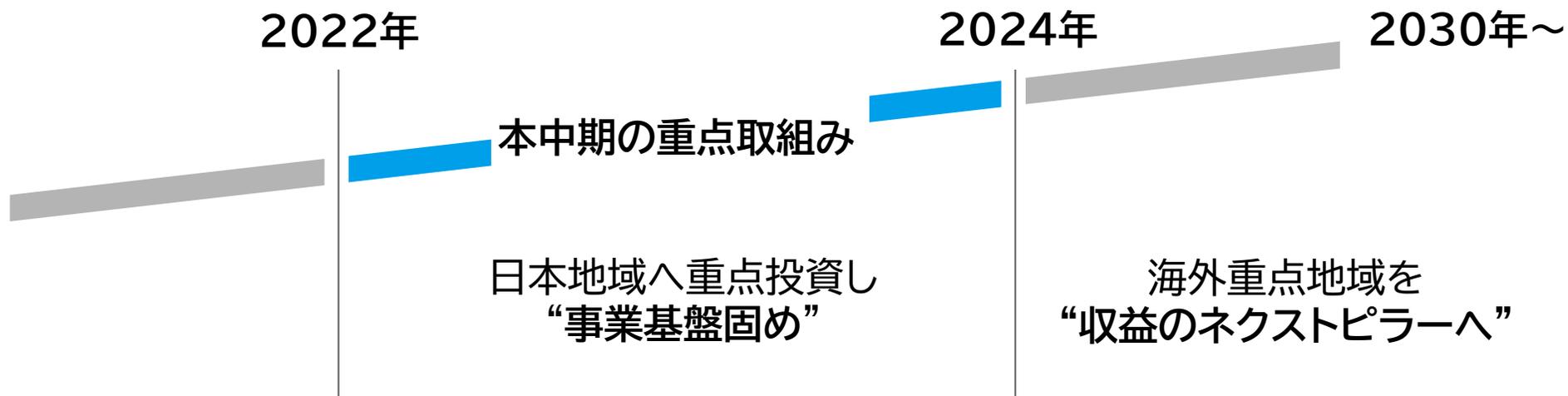
サステナビリティ

くらしアプライアンス社のお役立ち

社会変化をとらえた新商品をスピーディに市場投入

幸せなくらしを支える確かな技術に立脚した商品開発

省エネ機能の進化と資源循環型の事業運営



くらしアプライアンス社2022年度業績

2022年度
公表値



売上高

8,800億円

EBITDA

900億円

(10.2%)

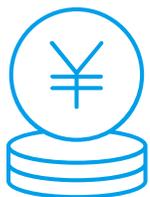
ROIC

22.8%

営業CF

505億円

2022年度
実績



売上高

8,967億円

前年差:+568億円
公表差:+167億円

EBITDA

801億円

(8.9%)

前年差:-47億円
公表差:-99億円

ROIC

20.2%

前年差:+1.0%pt
公表差:-2.6%pt

営業CF

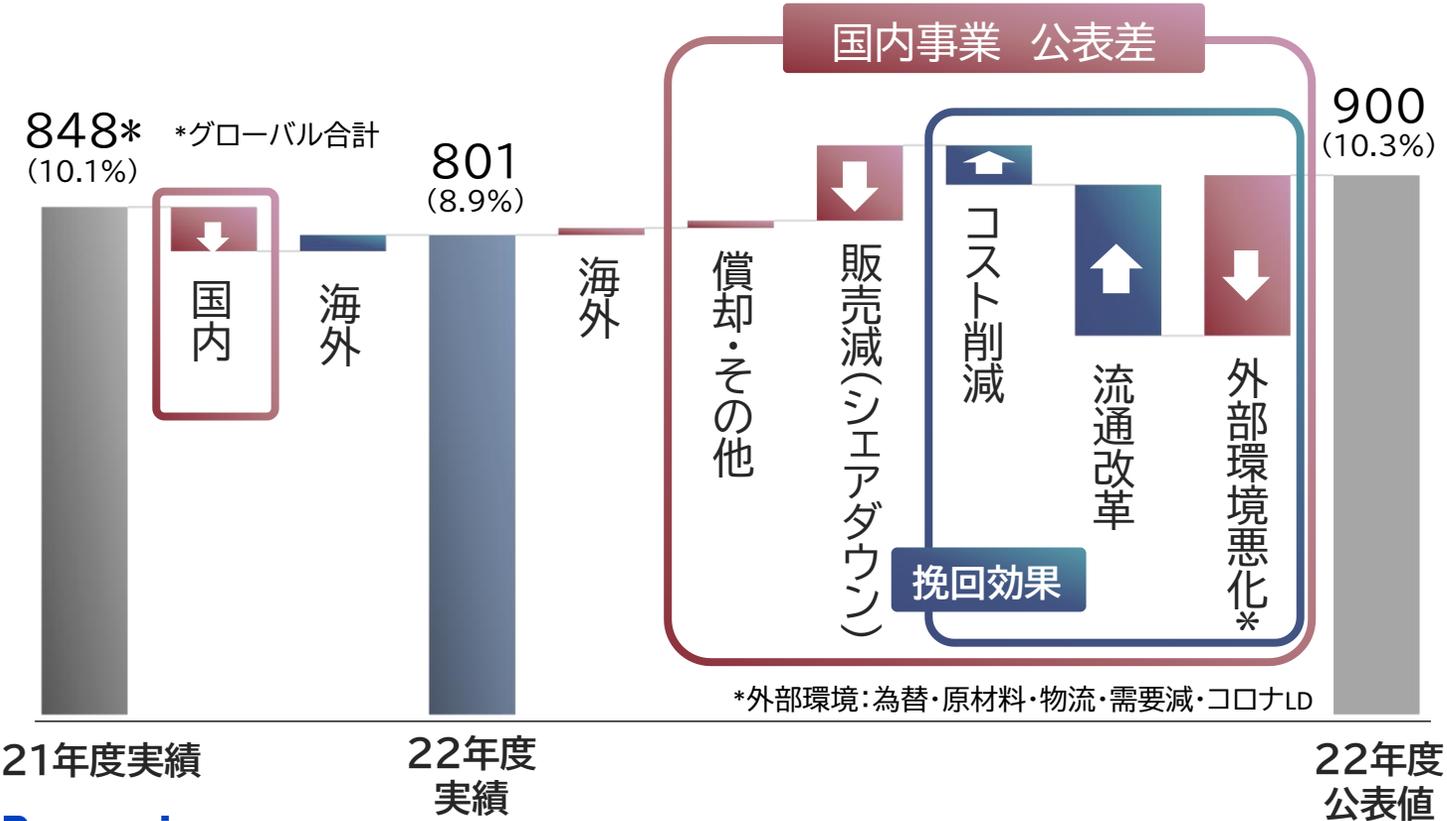
589億円

前年差:-23億円
内部目標差:+84億円

2022年度 EBITDA

重点地域である国内事業が対前年並び公表で減益(国内 前年差:▲74億円、公表差:▲88億円)

- 計画以上の外部環境悪化に対し、流通改革、コスト削減で対応も、一部販売減(シェアダウン)の影響もあり未達



国内家電 当社ポジション

	21年	→	22年
ドラム式洗濯機	:1位	→	1位
ドライヤー	:1位	→	1位
冷蔵庫	:1位	→	2位
電子レンジ	:1位	→	2位

22年振り返りと重点施策

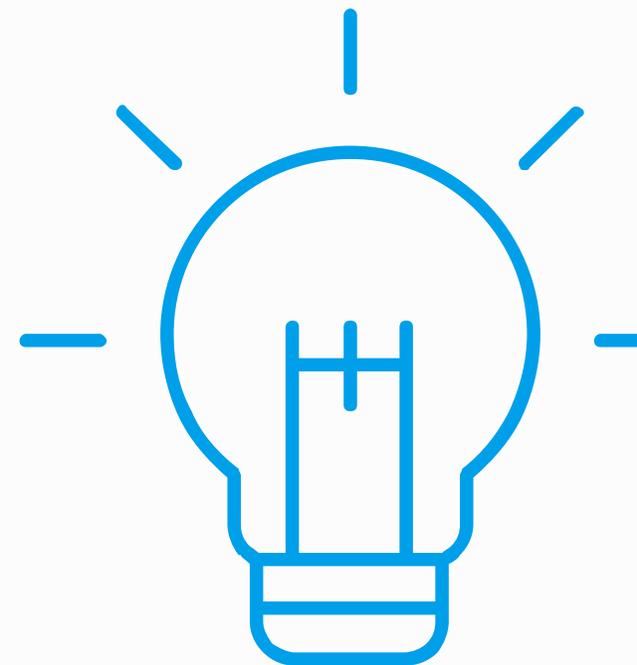
①商品力の強化②流通改革③コスト・オペレーション改革の3つを軸に、国内事業基盤の強化に取り組む

中期で目指す姿	成果	22年度振り返り	23-24年 重点施策
顧客インサイトを掘り抜いた商品企画	△	<p>成果) 顧客価値を生むヒット商品を発売、販売・収益に貢献 (洗剤自動投入洗濯機、ナノケアドライヤーNA0J、スリム食洗等)</p> <p>課題) カテゴリにより商品力強化に遅れ、シェアに明暗 顧客視点での研ぎ澄まされた商品づくり道半ば</p>	<p>1. 商品力の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> 引き算の商品企画 <ul style="list-style-type: none"> 顧客インサイトの掘り抜き 真の顧客視点のVFF*1 実現
家電商習慣の変革 (Win-Win)	○	<p>成果) 新販売スキームにより価格信頼性を回復</p> <p>課題) 市場対応スピードに遅れ、一部商品でシェアダウン</p>	<p>2. 流通改革(市場対応力)</p> <ul style="list-style-type: none"> 市場対応の迅速化を伴う新販売スキーム拡大 顧客エンゲージメント強化
グローバル・エクセレンスへの挑戦	△	<p>【コスト】</p> <p>成果) 集中購買・複数社購買体制によりコスト改善</p> <p>課題) グローバル競合と比べ、依然として原価力に見劣り</p> <p>【オペレーション】</p> <p>成果) ドラム洗で実需連動SCM/冷・洗でECM改革着手</p> <p>課題) SCM・ECM改革の展開加速・経営効果刈取り</p>	<p>3. コスト・オペレーション改革</p> <ul style="list-style-type: none"> 更なる原価力強化(グローバル汎用部品採用等) 実需連動SCM展開によるキャッシュ創出力強化 ECM改革の成果刈り取り

*1) VFF: Value for Futureの略称。競合他社商品と比較し、「中長期的に顧客に刺さり続ける商品価値/独自価値/差別化価値」を意味する。

1

商品力強化



商品陣容強化の取組み

商品企画の4基軸を徹底：①顧客インサイト、②グローバルコスト、③多様化ニーズ、④くらし空間

①顧客インサイトを掘りぬく商品企画

23年～

ME制^{*1}による商品を23年より順次上市

感性価値+実用価値追求

冷蔵庫



ドラム式洗濯機



Bistro

訴求強化・陣容拡大

Panasonic
Beauty

美容高感度層へ
陣容強化

③多様化ニーズに正対

23年～

新セグメント開拓 新需要創造

ノンファンターゲット
～“利便性”で戦う商品群～



お一人様
食洗機

SOLOTA

→ ラインナップ拡充

Z世代向け
～新価値創造～

23年度
新商品発売

高齢者向け



ラクに取り出せる
縦型洗濯機

JFA

Jコンセプトシリーズ

②コスト競争から逃げない商品力

23年～

高付加価値帯

当社が強いセグメント



ラインナップ拡充

普及帯

グローバル標準レベルの
コスト競争力

④くらし空間提案による新たな価値創り

24年～



キッチンルート向けBIK^{*2}商品群強化

ビルトイン食洗器



IHCH



*1) ME制: マイクロエンタープライズ制の略称。商品コンセプト構築から開発、上市までを職能横断の1チーム体制で取組む開発方式。

*2) BIK: ビルトインキッチンの略称。

2

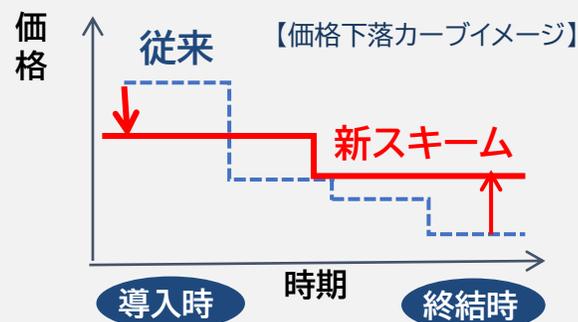
流通改革



新販売スキームの取組み

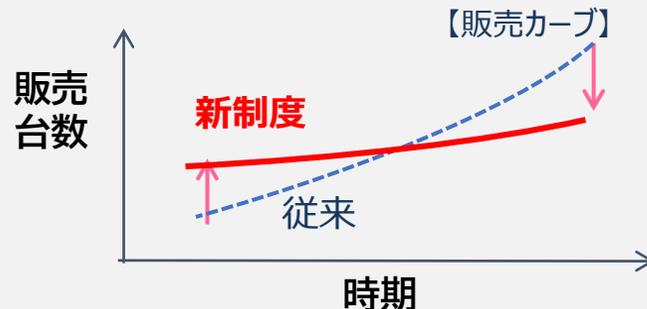
正しい製品価値を反映した価格で購入いただくためのスキームを拡大、顧客からの価格信頼性を取り戻す
 <消費者・流通・メーカーが、WIN-WIN-WINになる好循環 ⇒三方良しの実現を目指す>

1. 顧客からの価格信頼性の回復



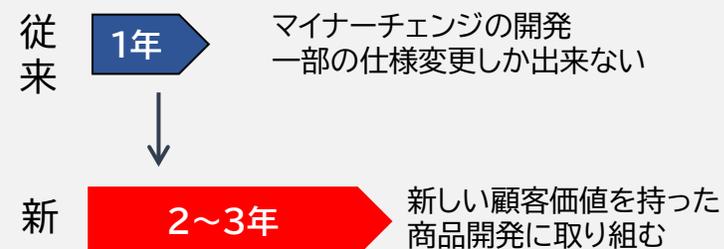
・商品ライフタイムの値崩れを抑制
 流通/消費者に安心して取り扱い/購入頂けるスキーム

2. 販売平準化による経営効率化 (流通とのWINWIN)



・販売ピークをライフサイクルの前半に引付け
 収益性改善・在庫適正化(流通とのWINWIN)

3. 商品サイクルの長期化



・商品ロングライフ化により、開発効率UP
 ・リソースを革新的な商品開発に投入

22年 総括

値崩れを抑制し価格信頼性を回復(対象販売金額前年比約2倍に増加)
 ➔ 一部商品力が不足しているカテゴリではシェアダウン、市場対応の運営面で課題を残す

23/24年取組み

- ① スピーディな市場対応によるシェア挽回
 - ② 製品価値をしっかりと伝えきる宣伝、プロモーションの強化
 - ③ 独自の尖った商品・陣容強化
- 【 販売構成比目標 22年:30%→24年:50% 】

顧客エンゲージメントの強化

「つながり続けること」でお客様の満足度を高め、『くらしのベストパートナー』としてなくてはならない存在となる

新たな体験価値づくり



オン～オフをシームレスに繋ぎ、
包括的にパナソニックを体験



“知る・体験する”
CX*1インフラ強化



“購入・サポート”
EC/D2C・CS強化

“新たな価値創造”
サービス事業・サブスク

サービスやソフトによる価値提供



360°でお客様と繋がり続ける

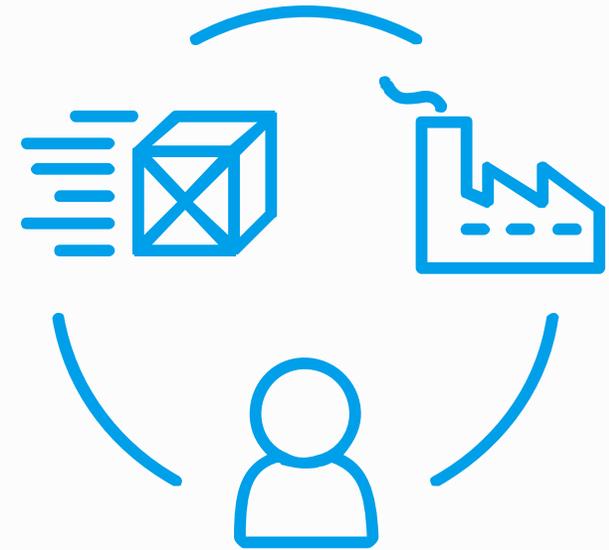


D2C (直販・サービス事業) 販売成長
(単位:億円)



3

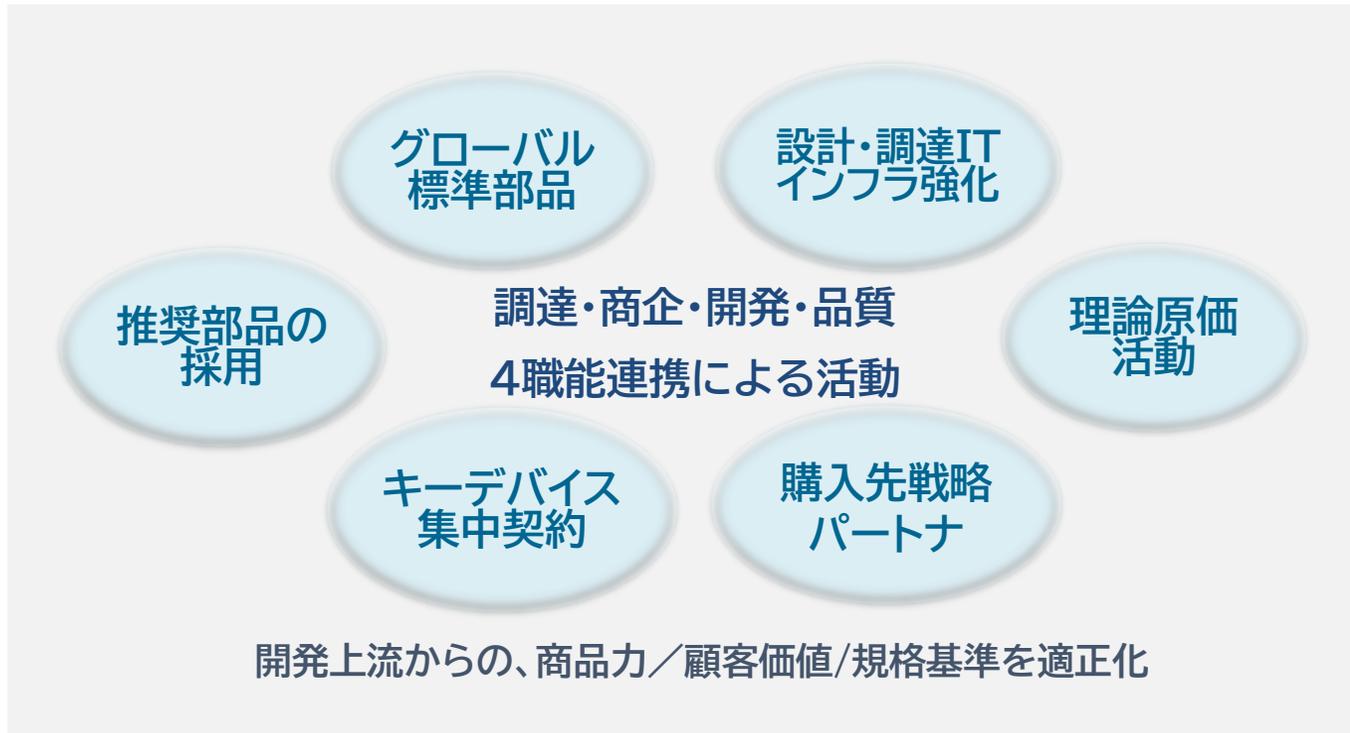
コスト・オペレーション改革



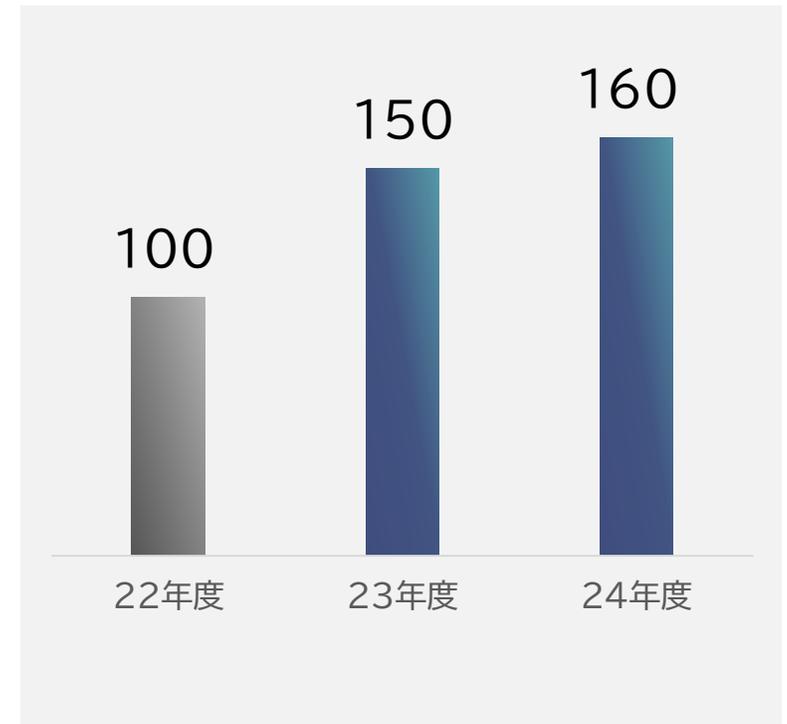
更なる原価力強化の取組み

全社横断PJにより、グローバル標準レベルのコスト競争力を獲得

コスト改革取組み



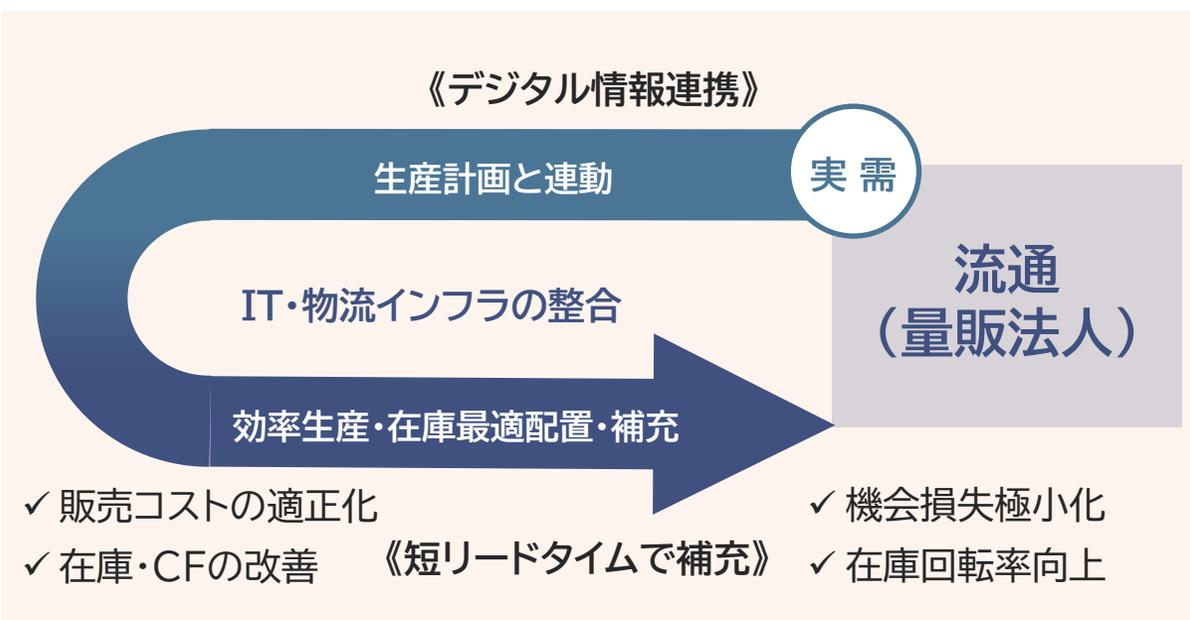
削減目標(億円)



SCM改革

実需連動の生産オペレーションにより、流通とのWin-Win関係を構築

実需連動SCMプロセス



22年度 取組み

- ・ドラム洗(袋井工場)生産力増強・DBM^{*1}導入による後補充生産
- ・完成品在庫削減・即納率90%以上

23年度～

- ・複数の量販法人にて調整検討、条件が整った量販法人と開始
- ・展開予定:ドラム洗濯機/冷蔵庫/電子レンジ/シェーバー

経営効果
(3年累計)

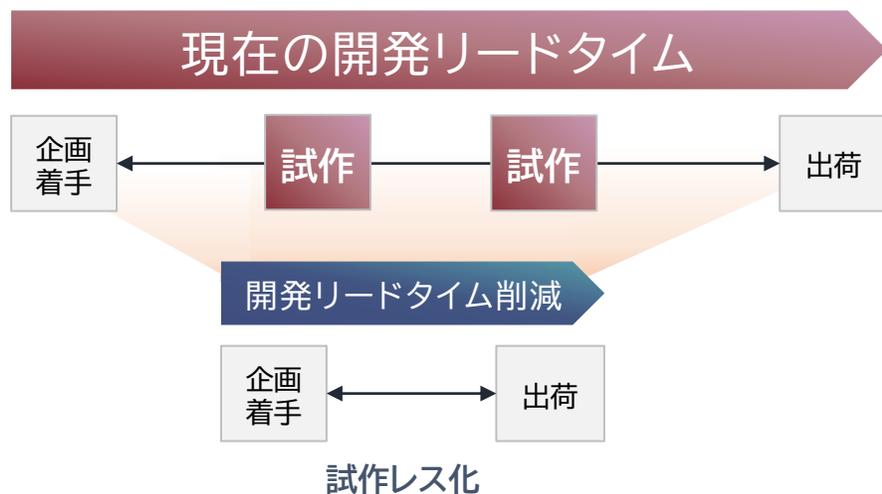
100億円以上の営業CF改善

*1) DBM : ダイナミック バッファ マネジメントの略称。

ECM^{*1} 改革

理論設計開発による開発段階の試作削減で、開発リードタイム・コスト削減

開発リードタイム削減



商品別に最適な手法で試作の削減を推進

(先行トライアル事例:洗濯機・冷蔵庫)

[洗濯機]



コア技術のMD化による試作レス

×



CAE活用による試作レス、耐久試験レス化

モジュール先行開発

CAE^{*2} 実用化

[冷蔵庫]



理論設計の構築により、試作レス化

CPS^{*3} 理論設計

経営効果

開発リードタイム削減・コスト削減：1/2

*1) ECM: エンジニアリングチェーンマネジメントの略称

*2) CAE: Computer Aided Engineeringの略称

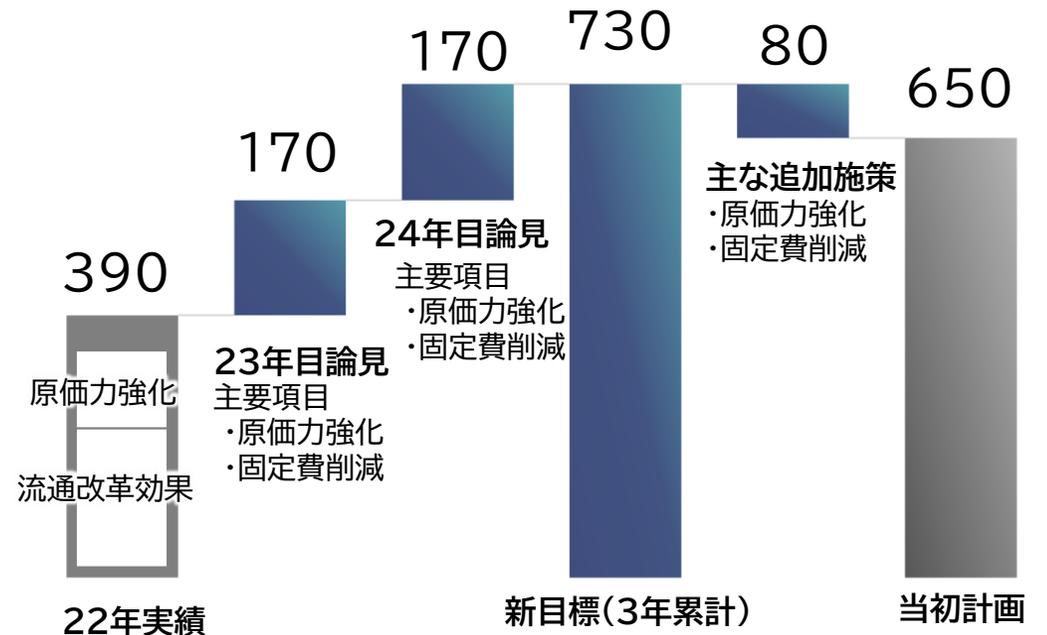
*3) CPS: Cyber-Physical Systemの略称

コスト競争力強化の取組み進捗と新たな目標

取組み	22年度の成果
原価力強化	<ul style="list-style-type: none"> ・集中購買の実施、複数社購買体制確立 ・原材料高騰、部品逼迫課題対応により原価力強化の取組み遅れ
流通改革効果	<ul style="list-style-type: none"> ・価格政策含め流通改革実施 ・在庫補償費用の削減
SKUの最適化	<ul style="list-style-type: none"> ・高収益SKUへの集中
固定費削減	<ul style="list-style-type: none"> ・製販連結での重複業務削減 ・技術・開発ロードマップを見直し

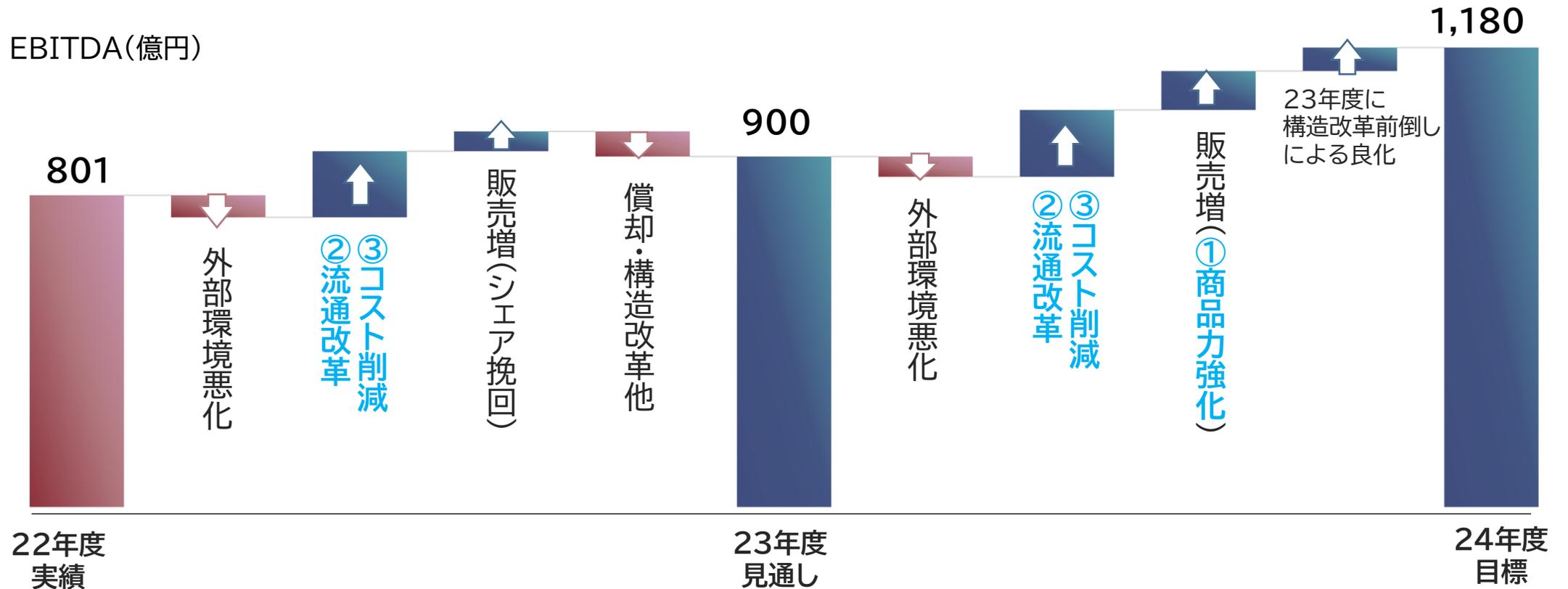
今後の更なる環境悪化を鑑み、
当初コスト削減目標(3年累計)650億円
→ 730億円へ目標見直し

コスト削減目標(億円)



中期 EBITDAの見通し

- 国内中心としたシェア挽回に加え、コスト削減・流通改革により収益改善し、23年度900億円を必達
- 重点3施策(①商品力、②流通改革、③コスト・オペレーション改革)刈取りにより、24年1180億円を目指す



まとめ



1 商品力強化



2 流通改革



3 コスト・オペレーション力強化

2024年度
計画



1,180億円

EBITDA
(12%)

840億円

営業CF
(3年累積
2,000億円)

>20%

ROIC

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