

Panasonic

中長期戦略の進捗

パナソニック株式会社

CEO 品田正弘

2023年6月2日

本日の説明会 全体構成

中期2年目の今回は、重点事業の進捗にフォーカス

本プレゼンテーション

1	暮らし事業 中長期戦略の進捗	パナソニック(株) CEO 品田 正弘	
2	重点事業の進捗	空質空調設備	HVAC社 社長 道浦 正治
		海外電材	EW社 社長 大瀧 清
		エネルギーソリューション (水素関連事業)	CGXO 重田 光俊
		国内白物家電	LAS社 社長 松下 理一

本プレゼンテーションの構成

2030年目指す姿	2030年目指す姿 実現に向けて	中長期ポートフォリオと 7重点事業の位置づけ	グリーンインパクトの実現
中長期戦略の進捗	中期3年間の最重要 テーマとKGI(再掲)	中期KGI達成に向けて	
1. 22年度進捗	22年度 EBITDA実績	22年度 最重要テーマの進捗	
2. 7重点事業	空質空調設備	海外電材	
	BtoC事業で 目指す将来像	国内白物	
3. 23年度見通し	23年度 EBITDA見通し		
4. 投資・アロケーション	中期投資のアップデート	7重点事業 キャッシュフロー アロケーション	中期KGI達成に向けて
IRスケジュール	IRの経営への実装		

パナソニックのパーパス(存在意義)・目指す姿として ミッション・ビジョンを定義

MISSION

Life tech & ideas

人・社会・地球を健やかにする。

VISION

人を想う技術と創造力で
くらしを支えるベストパートナー

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

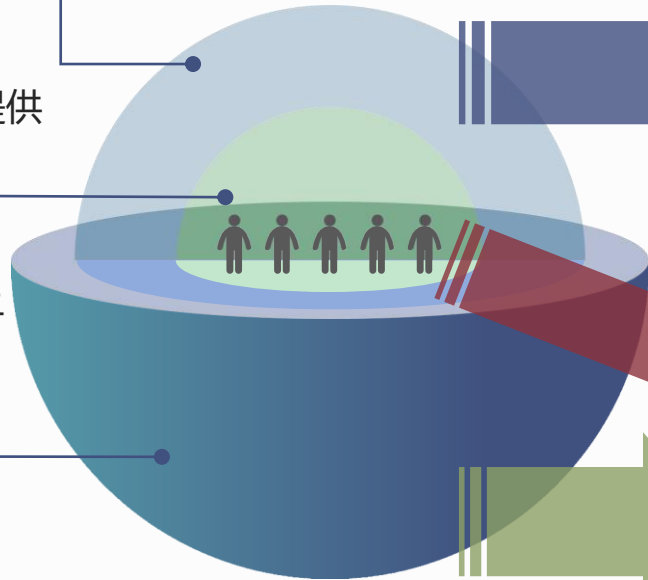
提供価値

実現に必要な事業 ①～⑦:7重点事業

社会
安心安全な
「くらしインフラ」の提供

人
一人ひとりの
「くらしの質」の向上

地球
脱炭素・循環経済
への貢献



B2B 事業	■①空質空調設備		新領域・新規事業
	■②海外電材	■⑤国内電材	
	■③エネルギーソリューション(水素事業含む)		
	■④CO2冷凍機	■⑥ショーケース	
B2C 事業	■⑦国内白物家電	■中国・アジア・他地域 白物家電	
	■エイジフリーサービス	■電動自転車 など	

各事業で「Well-being」と「Sustainability」を実現

Life tech& ideas
人起点の技術と価値提案力

Panasonicブランド
信頼と先見性

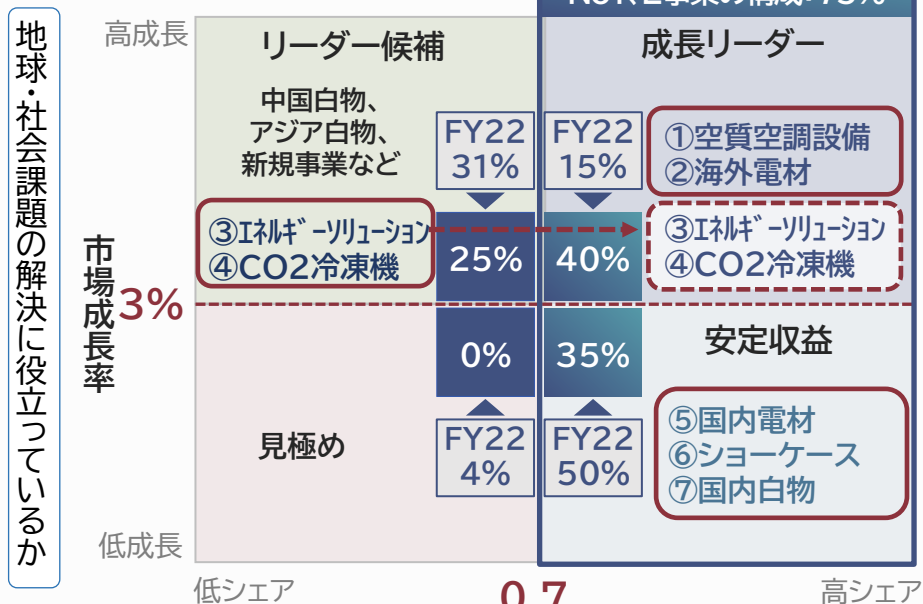
中長期ポートフォリオと7重点事業の位置付け

空質空調設備、海外電材等の成長事業に重点投資

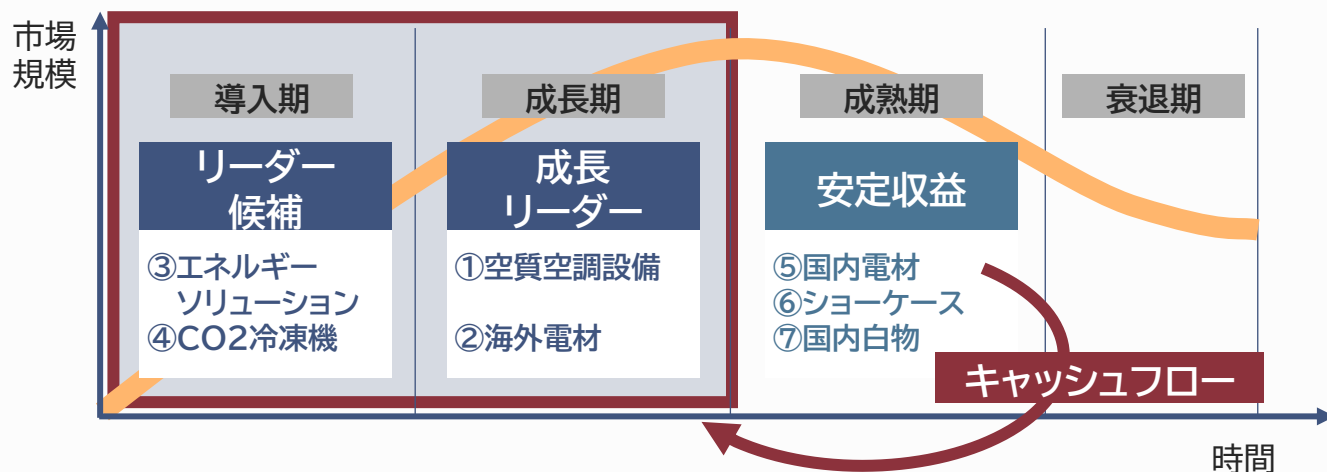
中長期のポートフォリオ変革

2022→2030年度

7重点事業比率(FY21)
売上:7割 / EBITDA:8割



成長ステージにおける投資の考え方

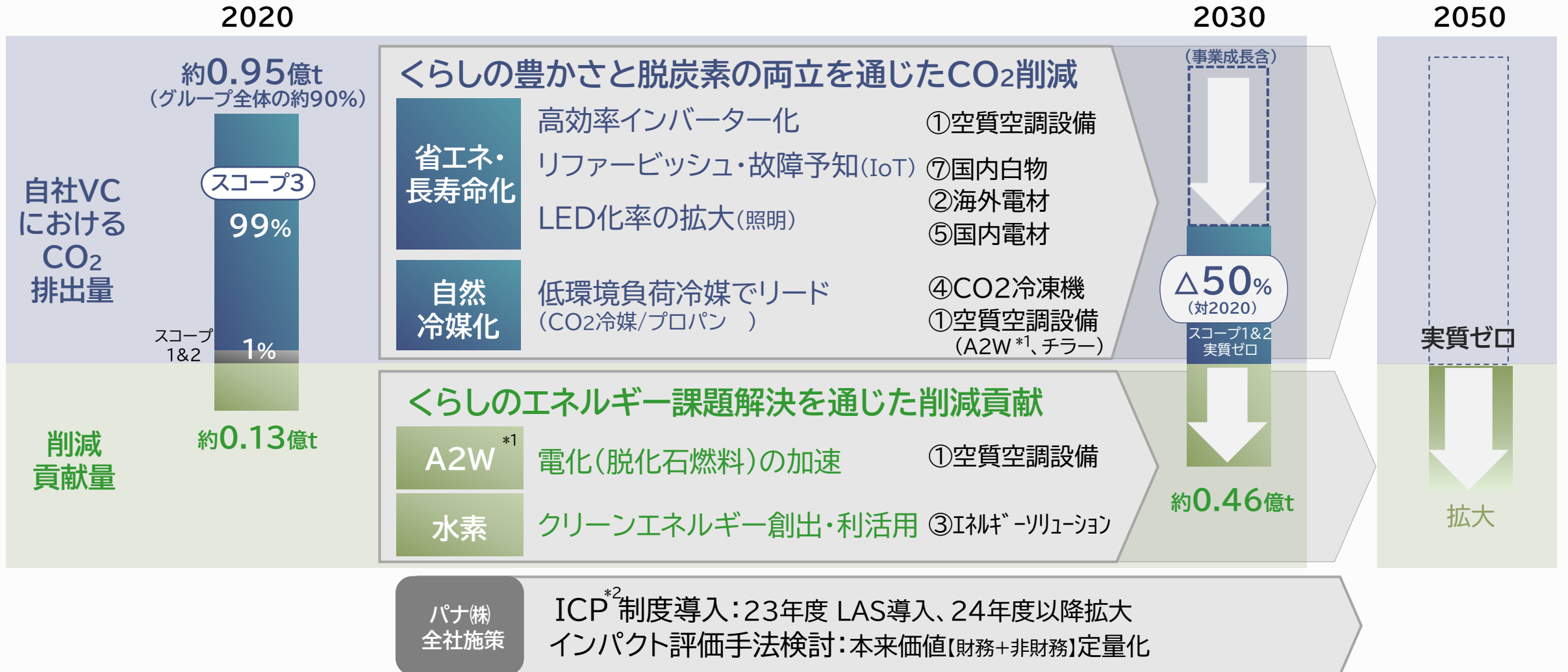


基本戦略	市場立上りをリードするかたちで先行投資	成長領域への重点投資による増販益の拡大	付加価値投資、オペレーション改革による収益向上
投資	投資CF ≥ 営業CF		投資CF < 営業CF
KPI	トップライン成長 (市場成長以上)		収益性 (EBITDA率改善)
財務規律	ROIC ≥ 資本コストによるモニタリング		

人のくらしの豊かさの維持向上に役立っているか (顧客から選ばれているか)

※相対市場シェア > 0.7 : シェア1~2位

グリーンインパクトの実現



(再掲) 中期3年間の最重要テーマとKGI

中期3年間の最重要テーマ

1

7重点事業の利益成長

- 7重点事業 長期成長への仕込みと、それによる利益成長
- 戦略的キャピタルアロケーション

2

全社横断のオペレーション改革

- 直材コスト力の強化
- 国内家電事業 商品価値を正しく伝える

3

ESG・IRの経営戦略への実装

- 環境(E)、社会(S)、ガバナンス(G)の各施策による競争力強化
- ディスクロージャーの充実とコミュニケーションループの強化

2024年度 KGI

〔最重要KGI〕

EBITDA

成長投資を実行しつつ、CF創出力を向上

3,500億円 (10%)

ROIC

投資効率の規律担保、資本コスト以上を設定

10% 以上

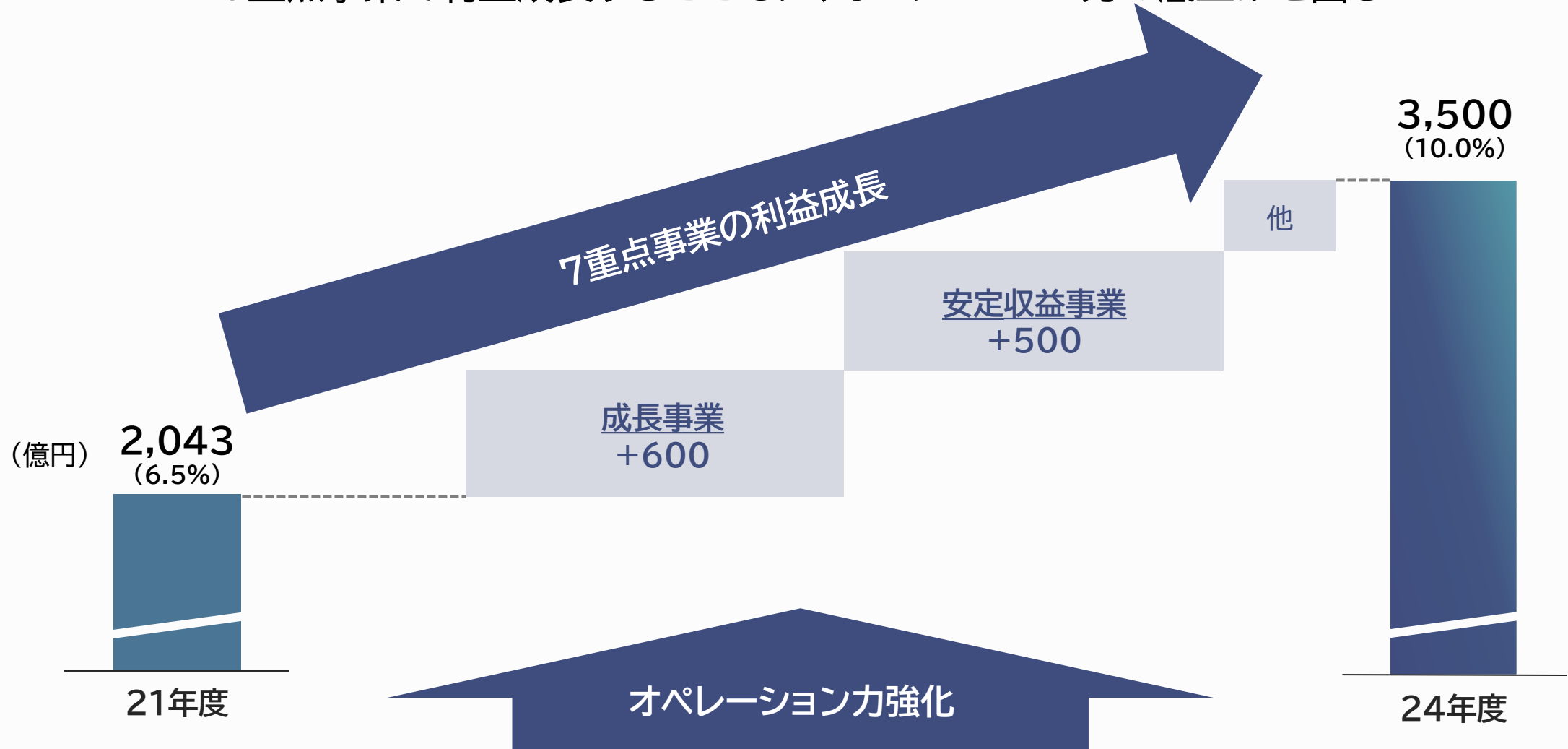
3年間 累積営業キャッシュフロー

成長投資を実施するための基盤となる営業CFを確保

6,600億円

中期KGI達成に向けて

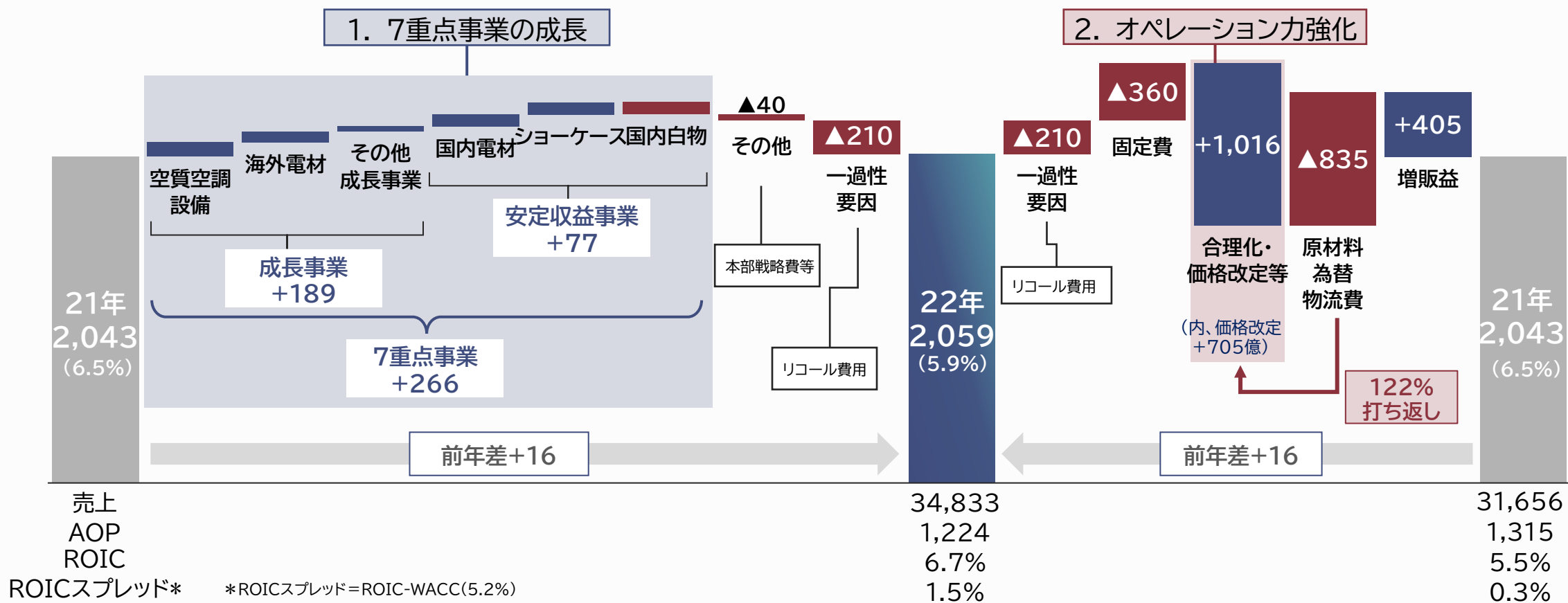
7重点事業で利益成長するとともに、オペレーション力の底上げを図る



22年度 EBITDA実績

空質空調設備・海外電材等の成長事業でけん引

外部環境悪化を価格改定等でカバー



22年度 最重要テーマの進捗

成長事業は順調に進捗、オペレーション力強化はプロジェクト展開し加速

(億円)

中期3年間の最重要テーマ			EBITDA進捗		FY22のポイント	
			中期目標	FY22		
1	7重点事業の利益成長	成長リーダー	1 空質空調設備	+600	+189	増益 欧州A2Wの成長加速で収益拡大局面へ
			2 海外電材			増益 重点3ヶ国が計画を上回る業績で大きく成長
		リーダー候補	3 エネルギーソリューション			増益 水素燃料電池の商品力強化、3電池連携ソリューション仕込み
			4 CO2冷凍機			増益 増産に向けた生産体制整備、ハスマンへの技術移転
		安定収益	5 国内電材			増益 価格改定効果、商品供給課題の解消により増益
			6 ショーケース			増益 北米は需要回復・価格改定、国内はシェア挽回
			7 国内白物			減益 環境悪化へは対応も、上海LD、下期実需減もあり減益
	合計			+1,100	+266	LD:ロックダウン
2	オペレーション力強化	価格改定	+500	+705	原材料高騰・為替安を受け、価格改定を推進	
		コスト構造改革等 (直材コスト力強化)	+800 (+250)	+311 (+80)	購買先見直し、キーデバイス集中契約化による合理化等	
		合計	+1,300	+1,016		
中期投資			投資進捗		中期計画の1/3進捗、前中期比5割規模の投資を1年で決定	
			3,650	1,263		

空質空調設備

7重点事業における
位置付け

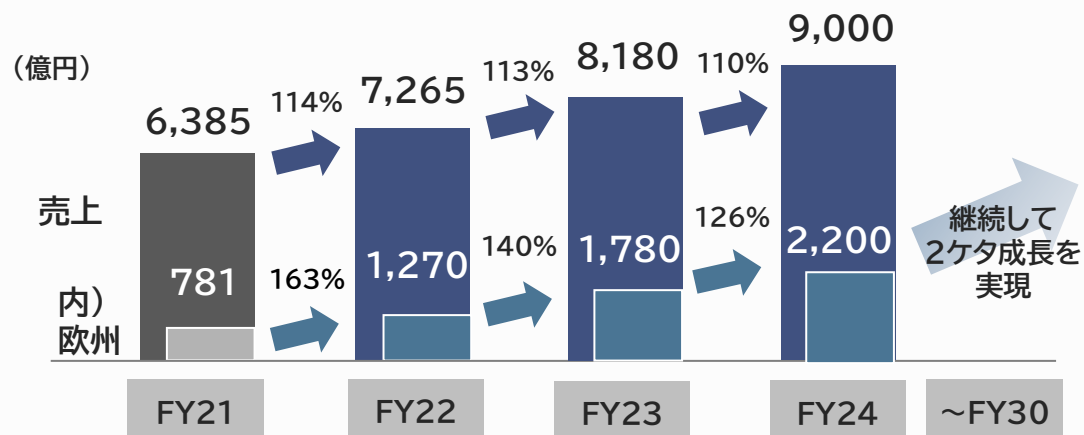
重点投資領域として中長期的に最も高い成長と収益を実現

目指す姿

当社独自の空気/水のテクノロジーの組合せにより、従来の空調にない最適・最高の空質・水質価値と低環境負荷を提供、脱炭素社会において選ばれる存在になる

<中期の進捗>

成長性と収益性



利益成長の過半を欧州がけん引
(欧州EBITDA率2桁以上)

施策

欧州の水循環型空調に重点投資、業界トップレベルのポジション確立 (A2W・チラー)

今中期	生産能力	・ マレーシア、チェコA2W生産能力増強(①)
	M&A	・ ライトコマercial強化のためチラー事業買収
	商品	・ 自然冷媒(R290)採用製品の投入
	体制	・ 開製販一体の欧州地域軸体制(ケイパビリティ獲得)
次期中期 (FY25~)	生産能力	・ 欧州生産能力強化(②)
	商品	・ 水循環型(A2W・チラー)新商品の開発・投入

FY22 → FY23 → FY24 → FY25-



海外電材

7重点事業における
位置付け

目指す姿

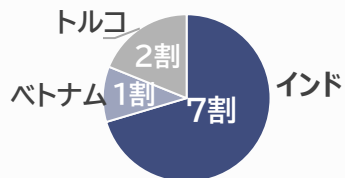
勝ち筋が確立された事業として安定的な高成長を実現

配線器具(グローバルNo1化)を基盤に、サステナブルで安心・安全なくらしの
設備インフラを提供し、レジリエンスに強い環境負荷ゼロ社会に貢献する存在となる

<中期の進捗>

成長性と収益性

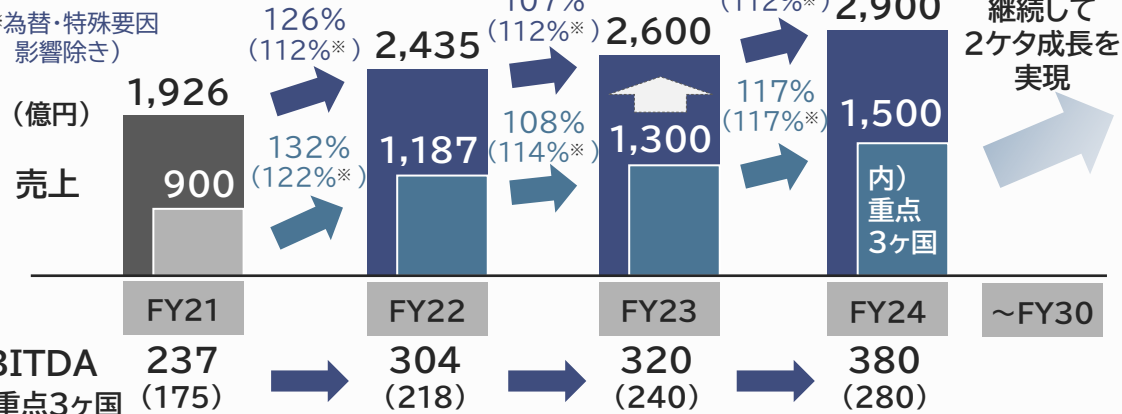
重点3ヶ国売上構成(FY22)



重点3ヶ国実質GDP※推移 ※各国の加重平均にて算出



(※為替・特殊要因
影響除き)

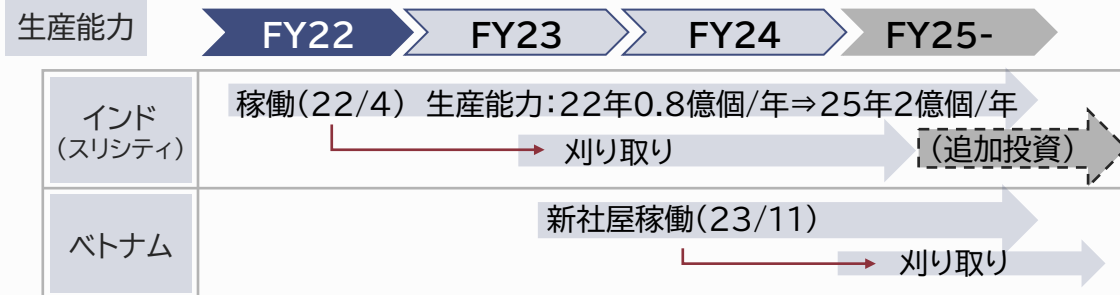


重点3ヶ国のEBITDA率:15%以上

施策

重点3ヶ国を中心にシェア拡大・展開を図り海外成長を加速

インド:現在の約4割からシェアアップ、生産能力はFY25に4割増
(FY21比)



基盤強化 配線器具+商材拡充、件名ビジネスの拡大

市場拡大 重点3ヶ国を起点に、欧州、中東、アフリカへ展開

(参考) インド市場は、07年インドのアンカー社を買収。PMI等を経て
22年までの15年で売上6.4倍・利益8.3倍まで成長

BtoC事業で目指す将来像

商品・サービスを基軸に、顧客との循環型バリューチェーン・ループを構築、
人・社会・地球におけるサステナビリティとウェルビーイングへ貢献し続ける

流通とのDX連携で
欠品無く届ける
実需連動のSCM

- ✓ 在庫・CFの改善
- ✓ ロスの最小化

サーキュラー型
未来の期待に応える
高価値商品

- ✓ 高価値商品の創造
- ✓ 3R*前提の商品設計

Panasonic

顧客との循環型バリューチェーンの構築
(価値連鎖と循環型経済のループ)

価値・価格を正しく伝える
新販売スキーム*

- ✓ 商品ライフサイクルの長期化
- ✓ 価格鮮度の向上

長期にわたるサービスによる
顧客エンゲージメント

- ✓ IoT延長保証、故障・修理の長期対応
- ✓ リサイクル事業、中古品・再生事業

*1 3R: Reduce、Reuse、Recycleの3つのRの総称

*2 新販売スキーム: お客様に高付加価値商品を提供し、適切な商品価値を伝える環境を構築することで在庫リスクをメーカーが負担し、メーカーが価格を決定する新しい販売スキーム

国内白物

中長期視点での変革は継続して推進、足元顕在化した課題にはスピーディーに対応

正しい商品価値を伝える、新販売スキームの拡大・チャレンジ

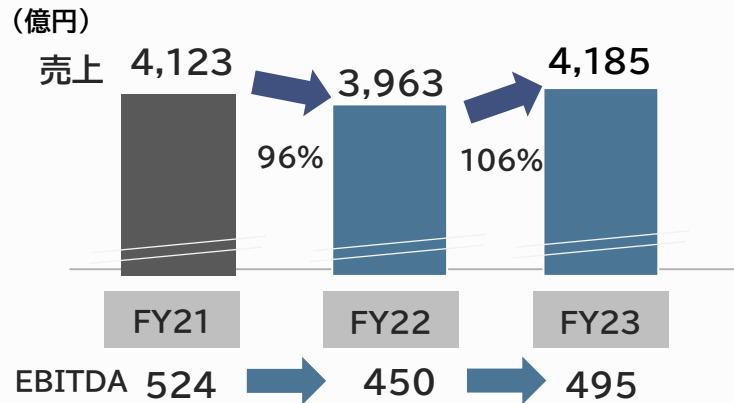
従来

- ✓ 過大な価格競争
- ✓ マイナーチェンジ頻発
- ✓ 流通在庫過多⇒値引き

進化

- ✓ 新販売スキーム:商品価値に基づく適正価格販売
- ✓ 商品ライフサイクル長期化
- ✓ 欠品ゼロの実需連動SCMの構築

業績推移



EBITDA率2桁を安定的に創出

中長期戦略の進捗

FY22

FY23

新販売スキーム

- 対象商品の拡大(販売構成:約3割*)
 - 価格政策含め200億円超の効果
 - 一部商品でシェアダウンも業界において収益性を確保

- 市場対応・商品力強化でシェアアップ
 - スピーディな市場での価格対応
 - 顧客起点の商品開発 (ME制*による商品を順次上市)

SCM 実需連動構築

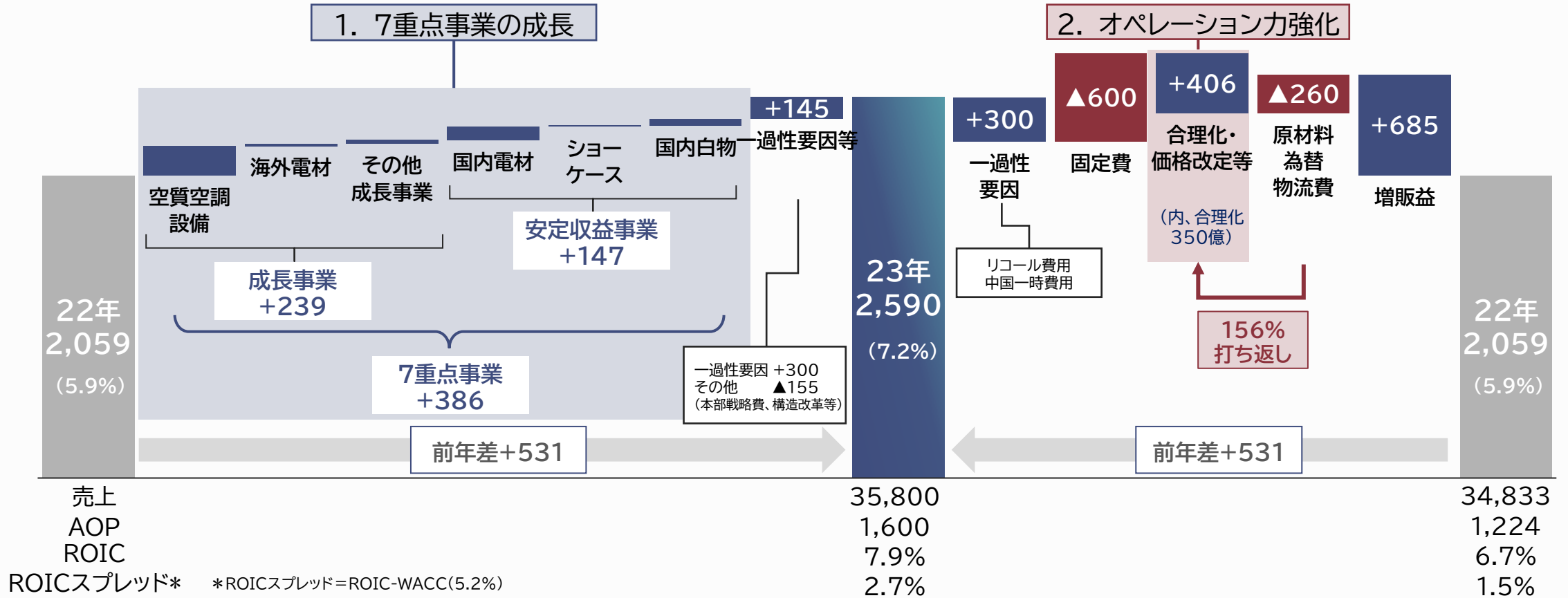
- ドラム式洗濯機で効果を検証
 - 目論見通りの改善効果 (即納率95%以上、流通在庫半減)

- 順次スタート、運用拡大
 - 条件が整った複数の量販法人と開始 (100億円超のCF改善)

23年度 EBITDA見通し

空質空調設備の成長、安定収益事業の収益力向上

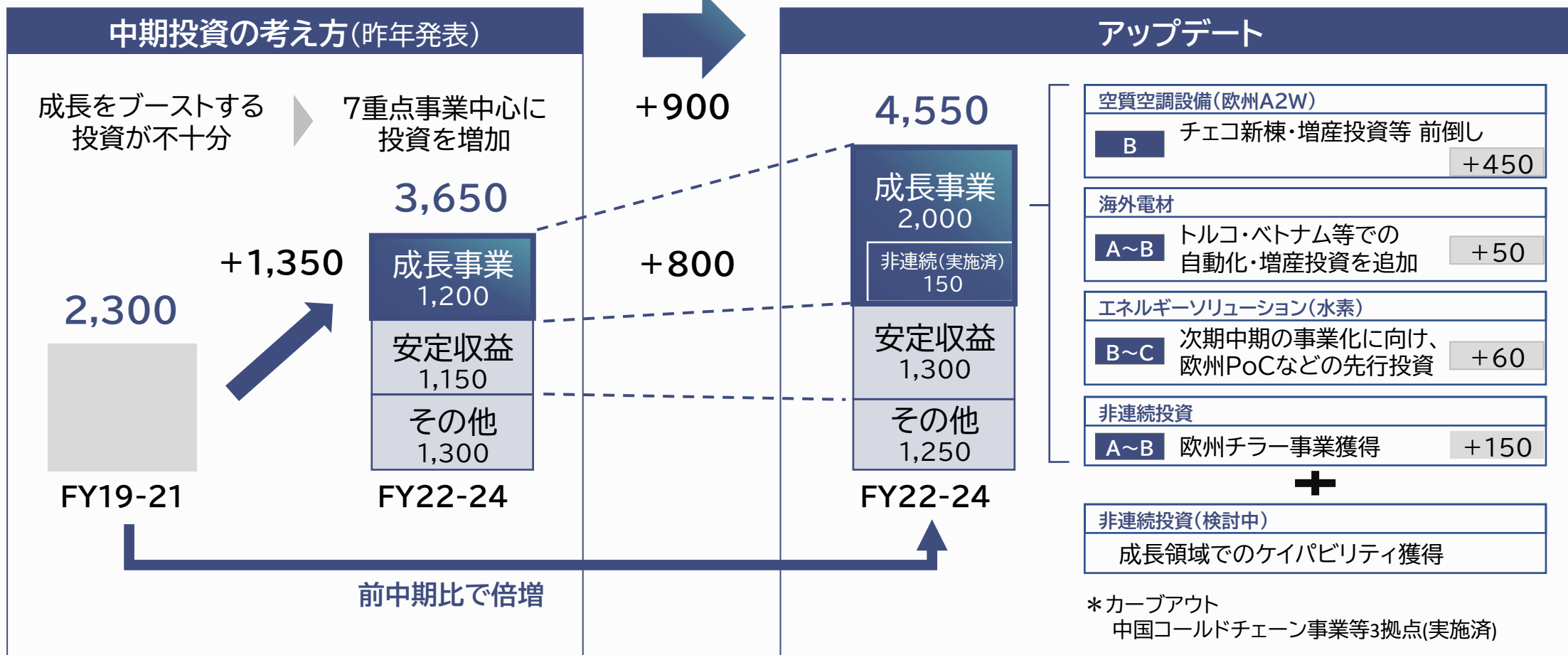
合理化を中心に推進



中期投資のアップデート

事業環境の変化、成長の機会を踏まえ、成長事業を中心に900億円上積み

(億円)

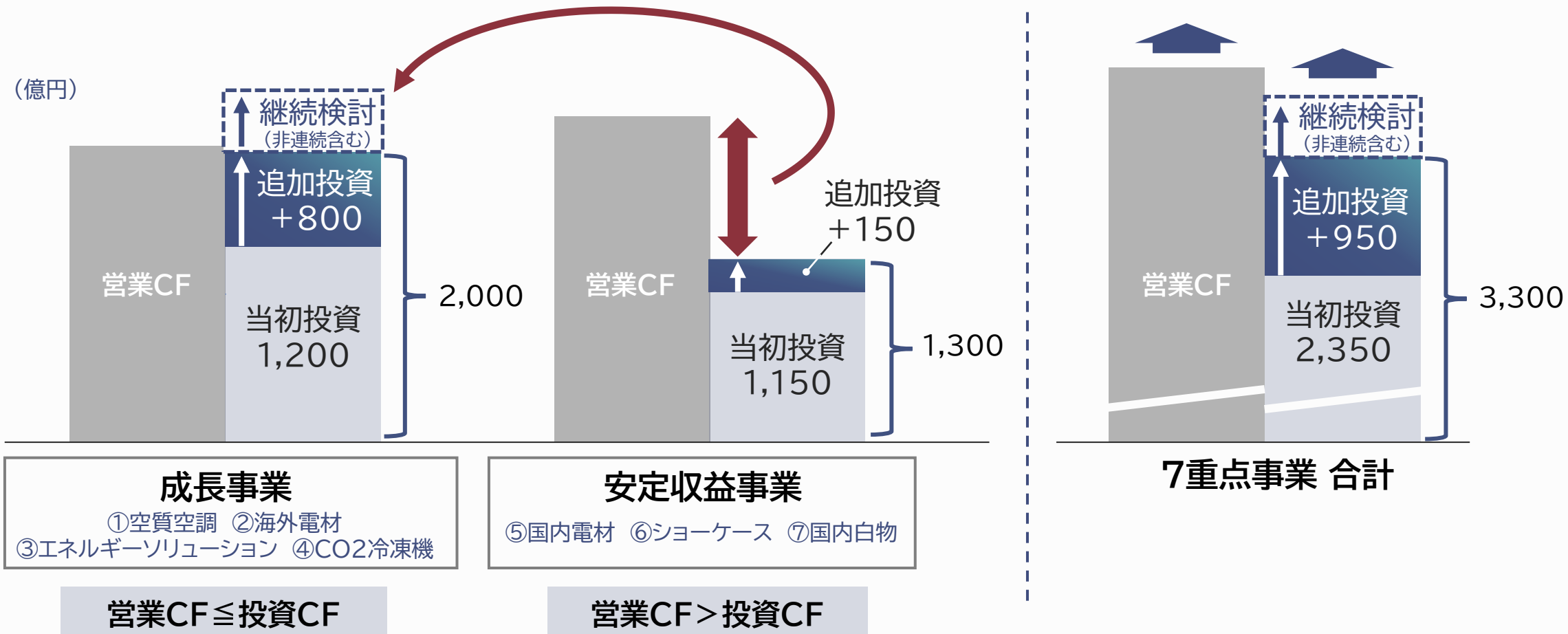


投資効果の主な刈り取り時期：**A** 今中期 **B** 次期中期 (FY25~) **C** 次々期中期 (FY28~)

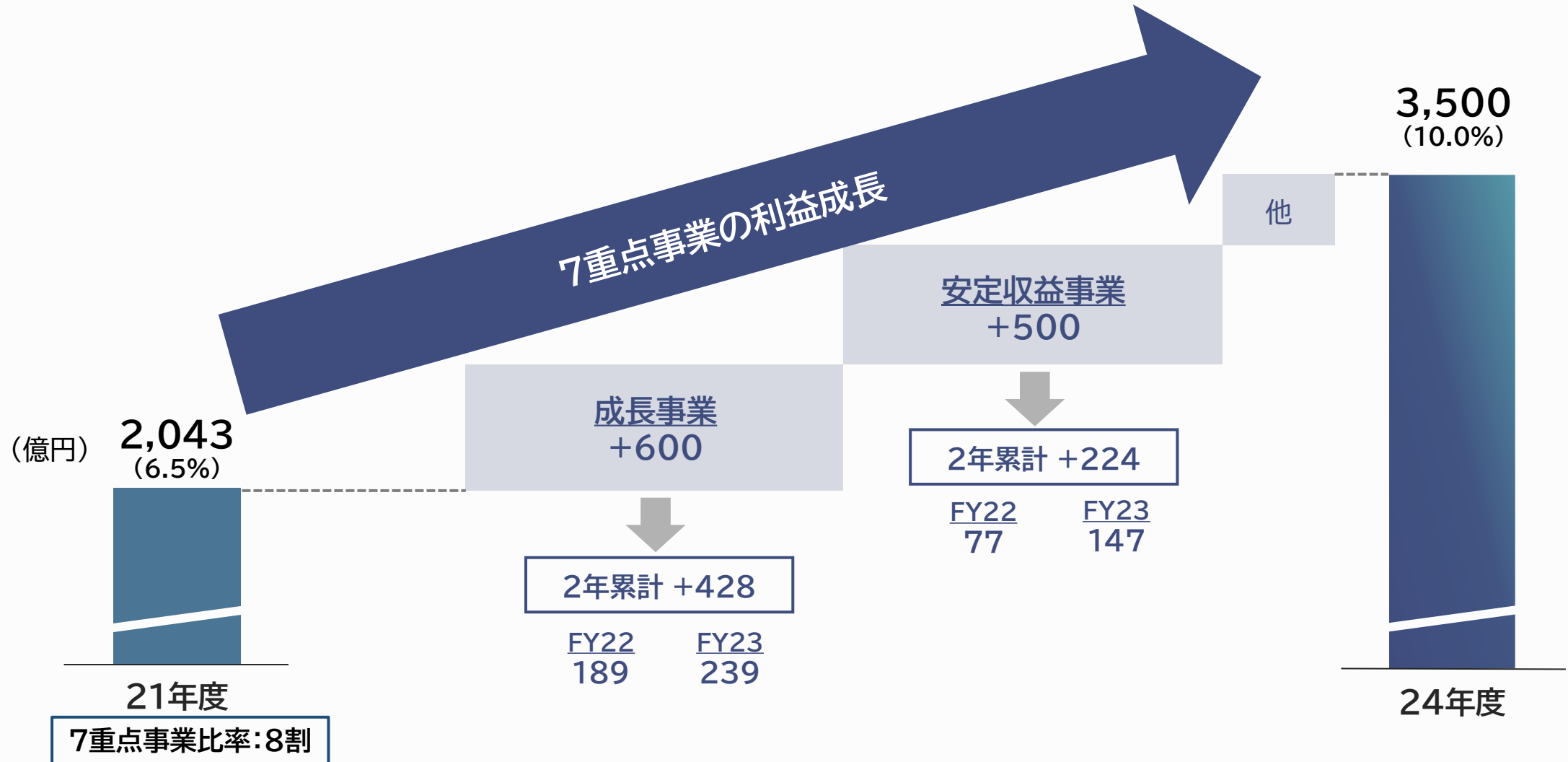
7重点事業の中期キャッシュフローアロケーション(FY22-24)

成長事業へキャッシュフローを重点投資

営業CFを創出しつつ投資を実行



中期KGI達成に向けて



IRの経営への実装

ディスクロージャーの拡充と市場コミュニケーションの強化

資本市場・メディアとの
コミュニケーションループを強化

ディスクロージャーの充実
(継続的な対話と経営の透明性)



IRスケジュール

FY22	1Q	6/2	IR Day	(パナソニック株) + 3分社)
	2Q	10/6	サイトビジット	(エネルギーソリューション)
	3Q	11/18	SUPER BOX見学会	(国内電材)
11/22		個別事業説明会	(パナソニック株) + 3分社)	
FY23	1Q	6/2	事業会社戦略説明会 パナソニック株) + 重点事業	
	2Q 以降		<ul style="list-style-type: none"> ・ 7重点事業に関連するサイトビジット ・ アナリスト・投資家ラウンドテーブル ・ 投資家ミーティング 等 	
FY24	1Q		・ 事業会社戦略説明会	
	2Q 以降		<ul style="list-style-type: none"> ・ 7重点事業に関するサイトビジット ・ 重点戦略のラウンドテーブル、他 	

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

2024年度 KGI

〔最重要KGI〕 EBITDA

成長投資を実行しつつ、CF創出力を向上

3,500億円
(10%)

2,059億円
(5.9%)
(22年度実績)

ROIC

投資効率の規律担保、資本コスト以上を設定

10% 以上

6.7%
(22年度実績)

3年間 累積営業キャッシュフロー

成長投資を実施するための基盤となる営業CFを確保

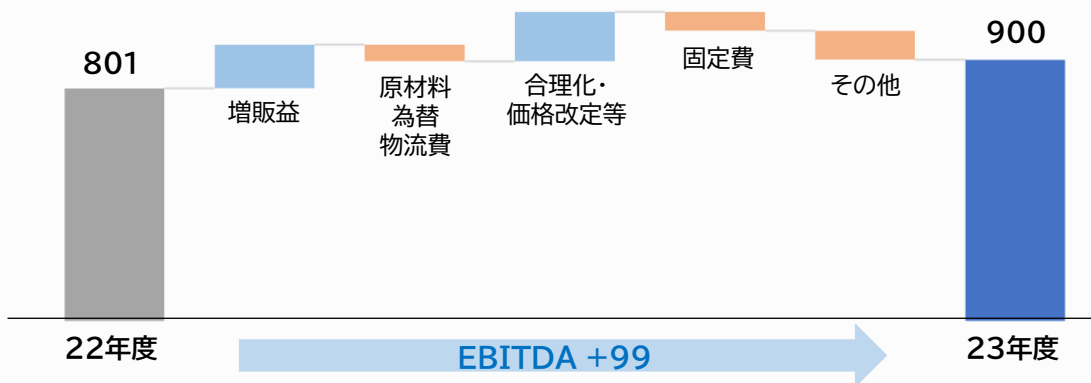
6,600億円

5,550億円
(18~21年度累積)

23年度 EBITDA増減分析(分社別×要素別)

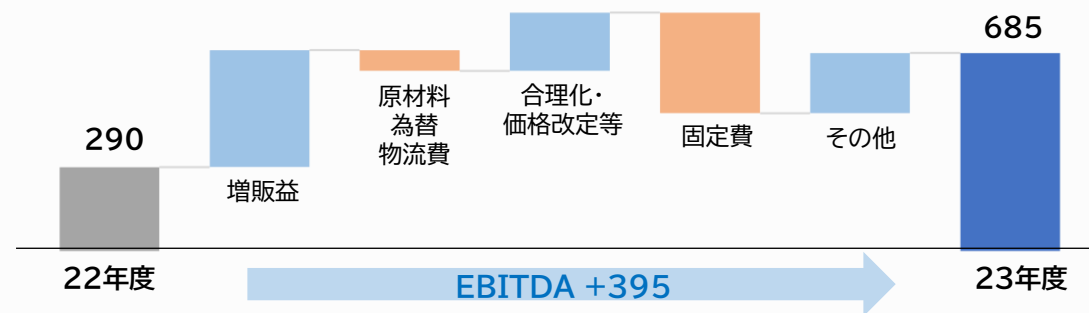
くらしアプライアンス社

(億円)



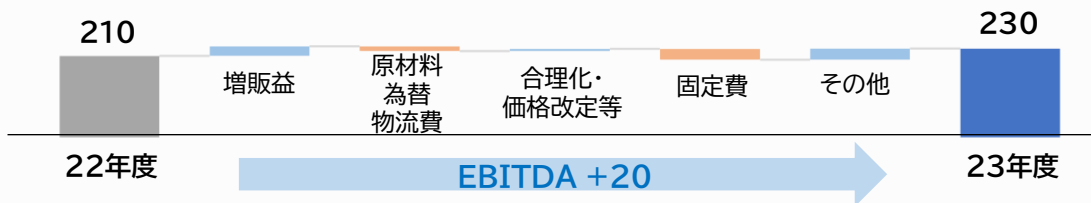
空質空調社

(億円)



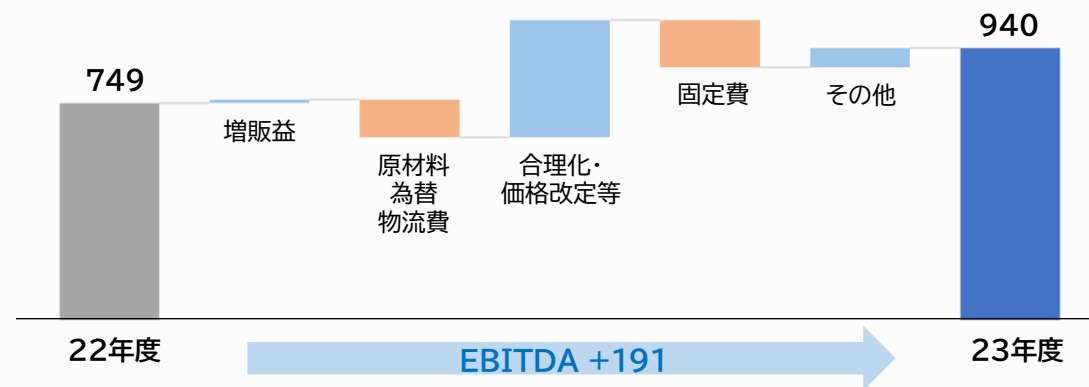
コールドチェーンソリューションズ社

(億円)



エレクトリックワークス社

(億円)



全社横断 直材コスト力強化

CEO/CPO直下で4つの直材コスト削減策を展開、3年間で250億円削減に向け順調に進捗

カテゴリー	購買戦略	取り組み	22年度	23年度	24年度
原材料 	1社購買 ↓ 複数社購買	鉄 鋼	◆ 汎用材の複数社購買	◆ カスタム材の複数社購買 効果刈り取り	
半導体・電子部品 	日系中心 ↓ 業界大手集約	半 導 体	◆ マイコン・推奨品採用	◆ 他半導体の推奨品採用 効果刈り取り	
電気部品 	事業個別 ↓ 集中契約化	モ ー タ ー 他	◆ メーカー集約 ◆ 共用化・汎用化	効果刈り取り	
機構・組立品 	事業個別 ↓ 取引先集約	購 入 先 集 約	◆ 戦略パートナーを選定し購入先を2割に集約	◆ 発注集約(樹脂成型・板金) 効果刈り取り	
			80億円	75億円 見込み	95億円 見込み

合計250億円

ESGの実践

環境 Environment

グリーンインパクト実現を加速

■ ICP*制度導入検討

- ・23年度 LAS導入
- ・24年度以降 パナ(株)全社へ導入拡大

* ICP:インターナルカーボンプライシング

■インパクト評価手法検討

- ・本来価値【財務+非財務】定量化

■経営システム

- ・役員報酬 環境評価の導入・運用

社会 Social

従業員のWell-being促進

■多様な人材の経営参画推進

- ・女性管理職比率の向上(国内)
-30年:経営職・部長職 6%、
課長職15%登用

■従業員意識調査(EOS)

- ・30年目標:国内ベンチマーク企業比較
上位10%以内

■安全・健康

- ・重篤災害撲滅、健康経営の実践

■チャレンジする人を大事にする 風土の醸成

- ・Make New Awardの創設

■競争力ある人事制度

- ・23年度各分社にて導入・実施

人的資本経営の発信

ガバナンス Governance

実効性を高める体制作り

■ 22年度取締役会運営および主要テーマ

- ・取締役会の活性化
グループ外より招聘した取締役3名の
多様な観点による積極的な議論
- ・主要テーマ
 - パナソニック(株) 中長期戦略
 - M&A案件(欧州チラー事業、中国コールドチェーン事業)
 - 設備投資(欧州A2W増産)
 - コンプライアンス事案

■ 今後のガバナンス強化に向けて

- ・取締役会主要テーマの拡充
 - 重点事業戦略(7重点事業)
 - ポートフォリオマネジメント
 - コーポレート重要アジェンダ(GX・ブランド等)
- ・事業経営に対する社外視点の反映
 - 経営変革に向けた活動への提案/アドバイス
 - 事業拠点への往訪、戦略情報の提供

財務情報 補足資料

【IR Day】
パナソニック(株)
補足資料

パナソニック(株)

	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 見通し	2024年度 目標
				(億円)
PL) 売上高	31,656	34,833	35,800	35,000
調整後営業利益	1,315	1,224	1,600	
その他損益	▲ 233	▲ 193	▲ 90	
営業利益	1,082	1,031	1,510	
(営業利益率)	3.4%	3.0%	4.2%	
減価償却費(有形固定資産)	640	673	720	
償却費(無形資産、使用権資産)	321	355	360	
EBITDA	2,043	2,059	2,590	3,500
(EBITDA率)	6.5%	5.9%	7.2%	10.0%
CF) 累積営業CF(3年)	5,550	-	-	6,600
(FY19~21)	-	-	-	(FY22~24)
FCF	-	297	-	
営業CF	-	1,452	-	
投資CF	-	▲ 1,155	-	
設備投資額	788	939	1,470	
無形固定資産への投資額	99	175	290	
研究開発費	1,356	1,398	1,531	
	(22年度期首)			
BS) 現預金*1	4,848	4,376	-	
営業債権	4,952	5,023	-	
棚卸資産	4,227	4,702	-	
その他流動資産	1,173	1,324	-	
流動資産	15,200	15,426	-	
有形固定資産	3,285	3,467	-	
使用権資産	860	762	-	
のれん及び無形資産	2,444	2,891	-	
その他非流動資産	1,325	1,515	-	
非流動資産	7,914	8,636	-	
資産合計	23,114	24,061	-	
営業債務	3,977	3,777	-	
借入金*1	4,848	4,202	-	
リース負債	863	743	-	
その他負債	6,499	7,240	-	
負債	16,188	15,963	-	
資本	6,926	8,099	-	
投下資本*2	12,638	12,861	-	-
ROIC*2	5.5%	6.7%	7.9%	10%以上
WACC			5.2%	

*1 資金の預金/借入はグループのキャッシュ・マネジメント・システム経由(グループ内ファイナンス)

*2 ROIC=税引後営業利益/期中投下資本(資本+有利子負債)

Panasonic Corporation

【IR Day】
パナソニック
分社
補足資料

		(億円)			
		2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 見通し	2024年度 目標
くらしアプライアンス社					
PL)	売上高	8,399	8,967	9,760	9,800
	調整後営業利益	633	528	720	-
	その他損益	6	25	▲ 60	-
	営業利益	639	553	660	-
	(営業利益率)	7.6%	6.2%	6.8%	-
	減価償却費	209	248	240	-
	EBITDA	848	801	900	1,180
	(EBITDA率)	10.1%	8.9%	9.2%	12.0%
CF)	累積営業CF(3年間)	-	-	-	2,000 (FY22~24)
	FCF	-	281	-	-
	営業CF	-	589	-	-
	投資CF	-	▲ 309	-	-
	設備投資額	251	283	352	-
	無形固定資産への投資額	14	17	25	-
	研究開発費	441	434	475	-
		(22年度期首)			
BS)	投下資本*	1,910	2,060	-	-
	棚卸資産	938	982	-	-
	有形固定資産	771	851	-	-
	ROIC*	24.3%	20.2%	19.4%	20%以上
	WACC		4.7%		

* ROIC=税引後営業利益/期中投下資本(資本+有利子負債)

【IR Day】
パナソニック
分社
補足資料

		(億円)			
		※3 2021年度 実績	※3 2022年度 実績	※3 2023年度 見通し	※3 2024年度 目標
空質空調社					
PL)	売上高	6,808	8,087	9,040	10,000
	調整後営業利益	※1 215	221	420	-
	その他損益	▲ 34	※2 ▲ 176	0	-
	営業利益	※1 181	※2 45	420	-
	(営業利益率)	2.7%	0.6%	4.6%	-
	減価償却費	176	245	265	-
	EBITDA	※1 358	※2 290	685	835
	(EBITDA率)	5.3%	3.6%	7.6%	8.4%
CF)	累積営業CF(3年間)	-	-	-	1,370 (FY22~24)
	FCF	-	▲ 250	-	-
	営業CF	-	226	-	-
	投資CF	-	▲ 476	-	-
	設備投資額	161	314	590	-
	無形固定資産への投資額	28	84	94	-
	研究開発費	267	366	456	-
		(22年度期首)			
BS)	投下資本*	2,498	3,118	-	-
	棚卸資産	1,198	1,507	-	-
	有形固定資産	563	861	-	-
	ROIC*	※1 5.2%	※2 2.0%	8.0%	10%以上
	WACC		5.3%		

* ROIC=税引後営業利益/期中投下資本(資本+有利子負債)

※1 21年度は中国一時費用影響を含む

※2 22年度はリコール費用影響を含む

※3 21年度は旧体制ベース、22~24年度は新体制ベース

【IR Day】
パナソニック
分社
補足資料

	(億円)			
	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 見通し	2024年度 目標
コールドチェーンソリューションズ社				
PL) 売上高	2,701	3,519	3,500	3,400
調整後営業利益	32	123	140	-
その他損益	▲ 4	1	0	-
営業利益	28	124	140	-
(営業利益率)	1.0%	3.5%	4.0%	-
減価償却費	74	86	90	-
EBITDA	102	210	230	230
(EBITDA率)	3.8%	6.0%	6.6%	6.8%
CF) 累積営業CF(3年間)	-	-	-	290 (FY22~24)
FCF	-	19	-	-
営業CF	-	40	-	-
投資CF	-	▲ 21	-	-
設備投資額	25	25	72	-
無形固定資産への投資額	9	16	17	-
研究開発費	53	59	56	-
	(22年度期首)			
BS) 投下資本*	2,506	2,656	-	-
棚卸資産	389	471	-	-
有形固定資産	151	167	-	-
ROIC*	0.9%	3.1%	4.0%	5%以上
WACC		5.6%		

* ROIC=税引後営業利益/期中投下資本(資本+有利子負債)

【IR Day】
パナソニック
分社
補足資料

		(億円)			
		2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 見通し	2024年度 目標
エレクトリックワークス社					
PL)	売上高	9,047	10,045	10,300	10,000
	調整後営業利益	449	522	640	-
	その他損益	▲ 78	▲ 53	▲ 40	-
	営業利益	371	469	600	-
	(営業利益率)	4.1%	4.7%	5.8%	-
	減価償却費	284	280	340	-
	EBITDA	655	749	940	1,000
	(EBITDA率)	7.2%	7.5%	9.1%	10.0%
CF)	累積営業CF(3年間)	-	-	-	1,720 (FY22~24)
	FCF	-	258	-	-
	営業CF	-	515	-	-
	投資CF	-	▲ 258	-	-
	設備投資額	209	208	355	-
	無形固定資産への投資額	29	46	86	-
	研究開発費	405	451	460	-
(22年度期首)					
BS)	投下資本*	3,006	3,165	-	-
	棚卸資産	1,129	1,306	-	-
	有形固定資産	1,024	1,060	-	-
	ROIC*	7.4%	11.0%	13.2%	10%以上
	WACC		4.9%		

* ROIC=税引後営業利益/期中投下資本(資本+有利子負債)