

Panasonic

中長期戦略の進捗

くらしアプライアンス社

社長 堂埜 茂

2024年6月7日

本日の報告骨子

1. 2022・23年度の振り返り

2. 2024年度 重点施策

3. 中期3カ年総括

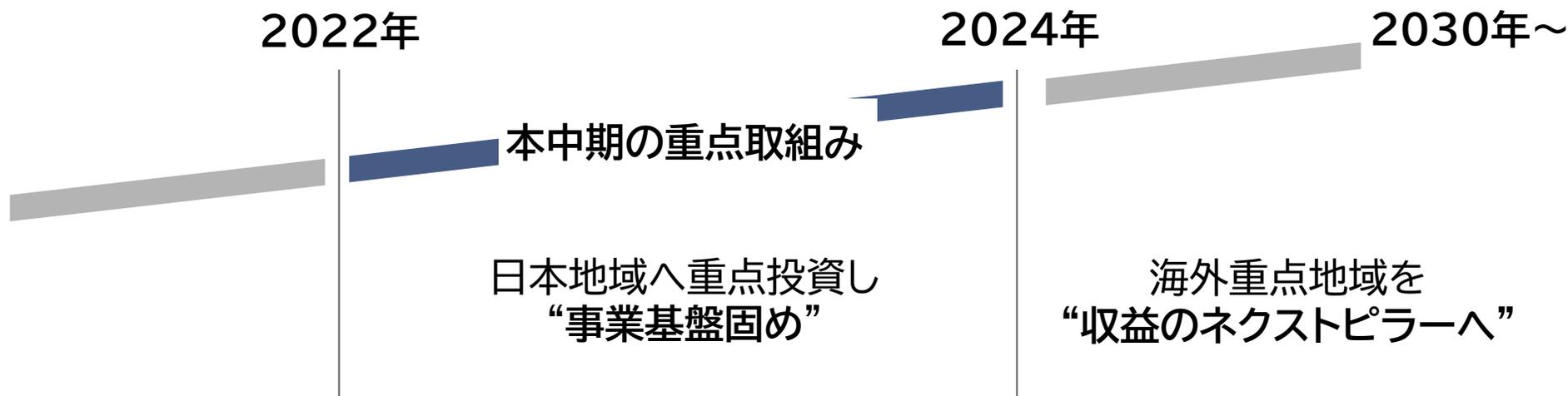
中長期ロードマップ

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



2022・23年 中期2カ年 EBITDA

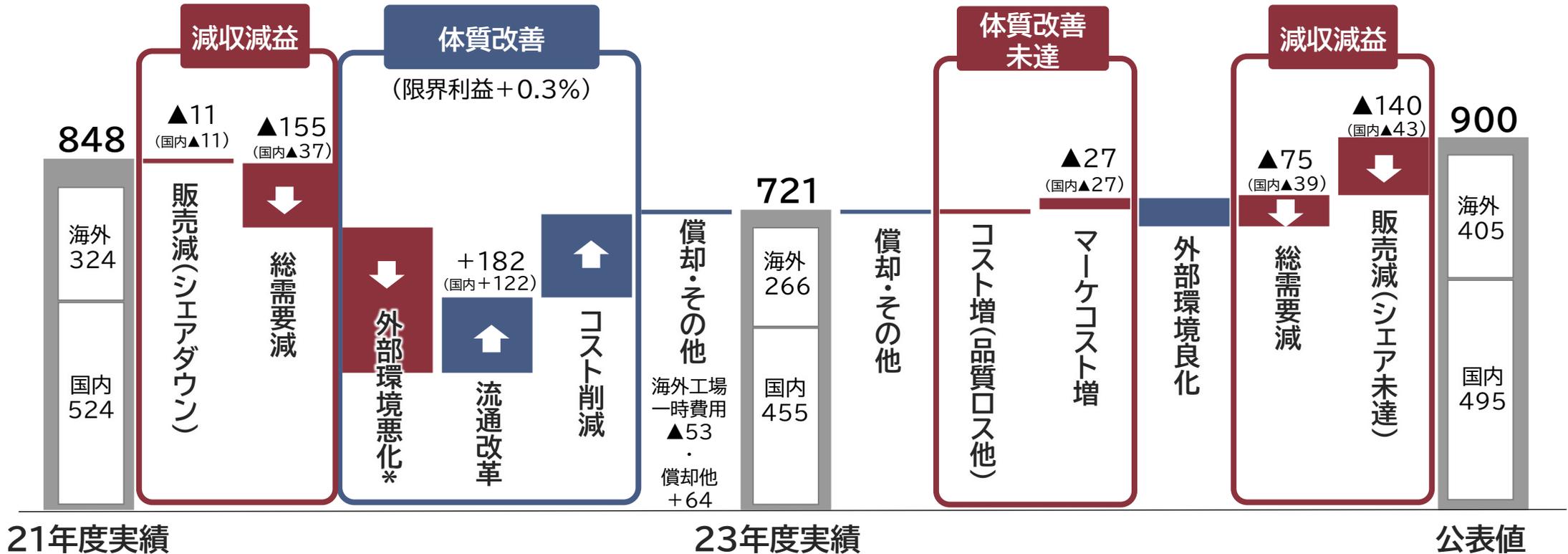
21年度実績に対しては、外部環境悪化を経営体質改善で打ち返すも、
 総需要減、シェアダウンによる減販で減益。公表値に対しては、体質改善目標未達により下方修正

【21年度比】

国内:外部環境及び販売減により減益(▲69)
 海外:総需要減及び海外工場一時時費用発生あり減益(▲58)

【公表値比】

国内:需要減、シェアダウンによる減販で未達(▲40)
 海外:需要減、シェアダウンによる減販、品質ロスあり未達(▲139)



国内白物家電事業の中期2カ年総括

減収による減益

- ✓ 想定以上の総需要の悪化
- ✓ 目標シェアの未達

体質改善

- ✓ 新販売スキーム(流通改革)
- ✓ コスト競争力強化の取り組みで外部環境悪化打ち返し
- ✓ 実需連動SCMプロセス

国内白物家電事業の減収による減益 主要因

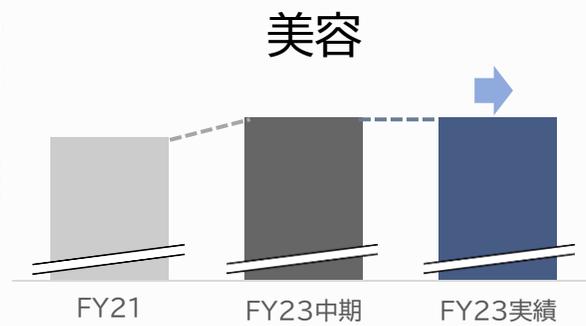
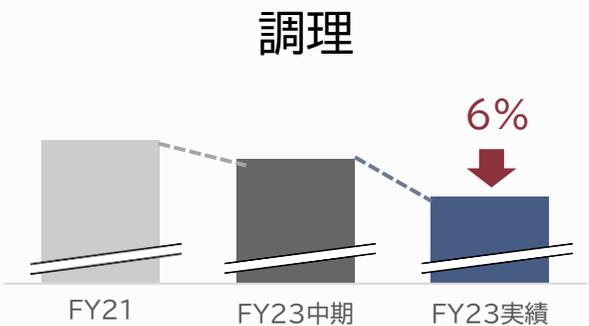
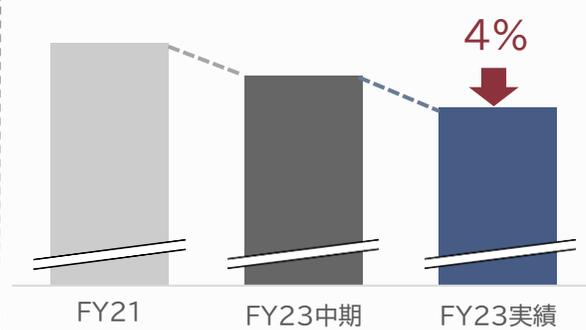
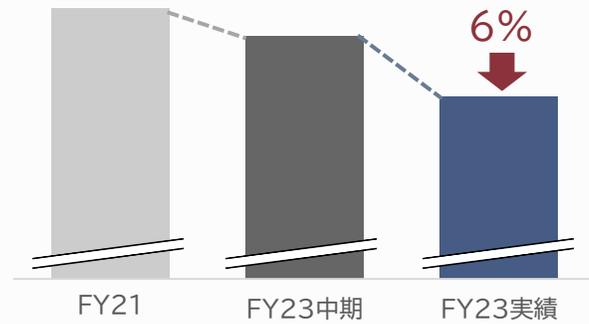
想定以上の総需要の悪化

目標シェアの未達

冷蔵庫

洗濯機

国内家電 当社ポジション



21年 ➡ 23年



冷蔵庫 :1位 → 2位



ドラム式洗濯機 :1位 → 1位



電子レンジ :1位 → 2位



炊飯器 :2位 → 3位



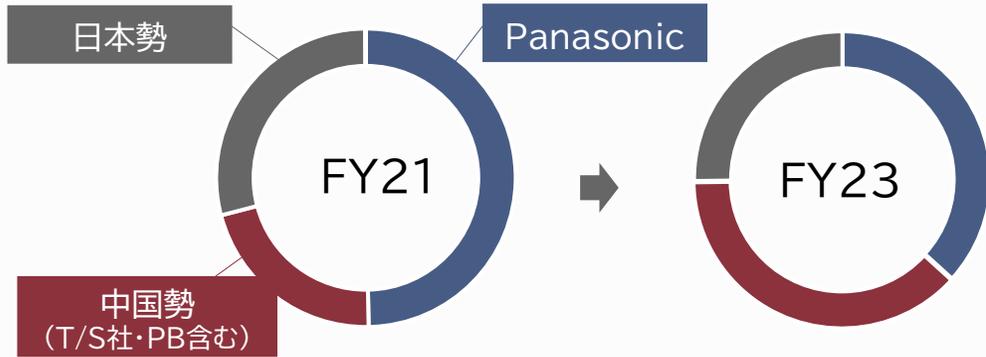
ドライヤー :1位 → 1位

出所:当社推定値

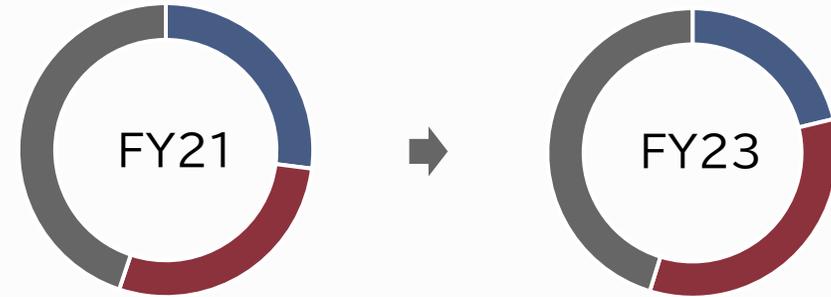
国内白物家電事業のシェア未達の要因分析

中国勢台頭による市場環境の変化に加え
商品価格競争力の劣後によりシェアダウン

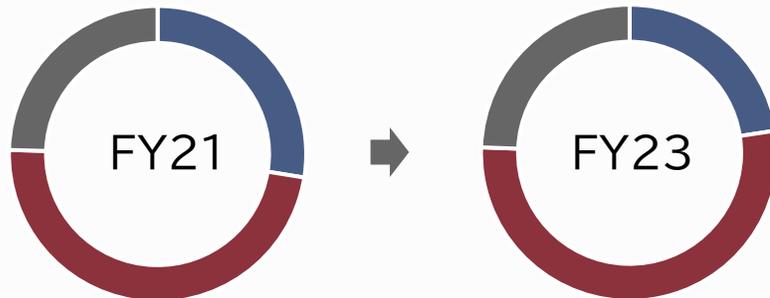
洗濯機(ドラム式洗濯機)



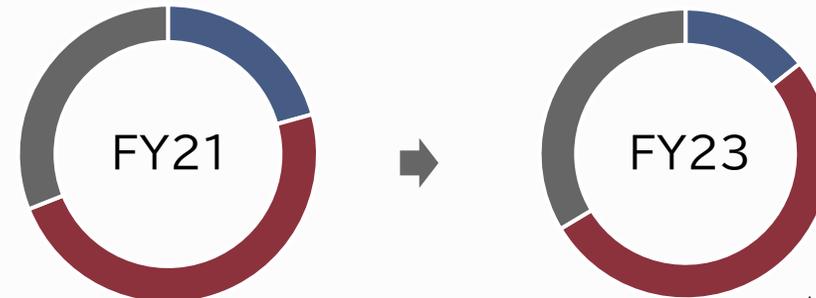
冷蔵庫(400L超)



電子レンジ



炊飯器

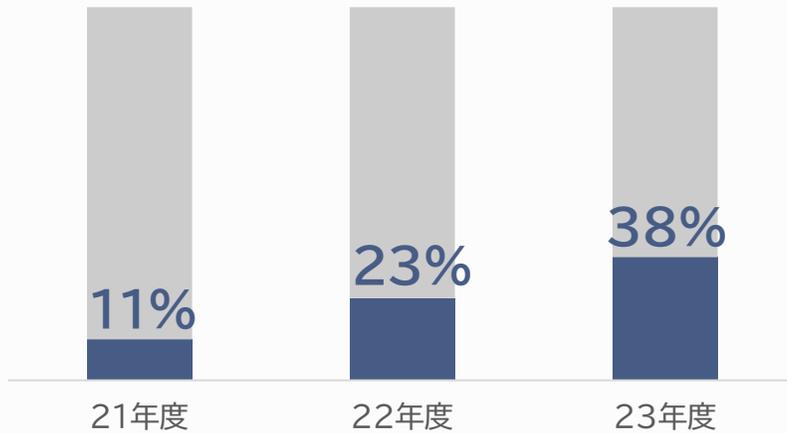


出所: 占有率は当社推定値

国内新販売スキームによる収益貢献

新販売スキームは順調に拡大、商品力あるカテゴリーから収益貢献

新販売スキーム比率の推移



23年度 新販売スキーム構成比(実販ベース)

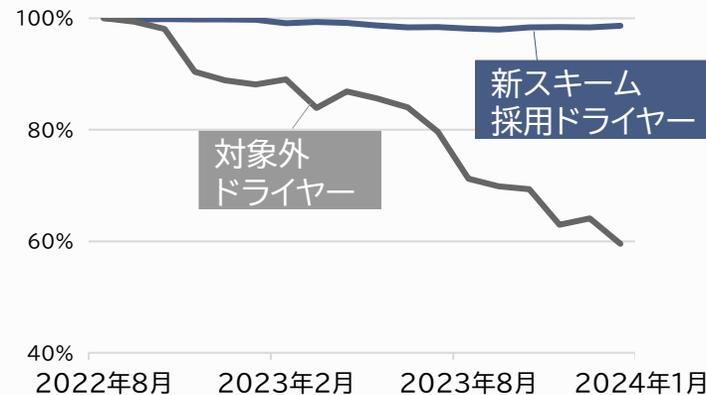
45%~	ビューティー、オーブンレンジ
30~45%	冷蔵庫、掃除機、洗濯機
~30%	炊飯器

事例:ヘアードライヤー(ナノケア)

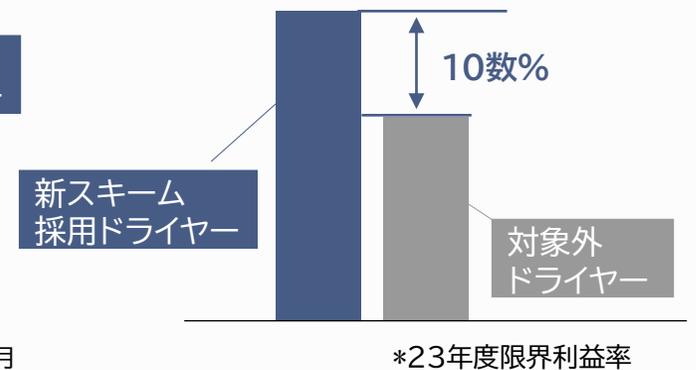


新スキーム対象商品の限界利益率は上昇
→対象商品増加による収益性向上狙う

商品価格推移



限界利益率* イメージ



新販売スキーム収益貢献:在庫処分費削減と価格施策により**100億円**

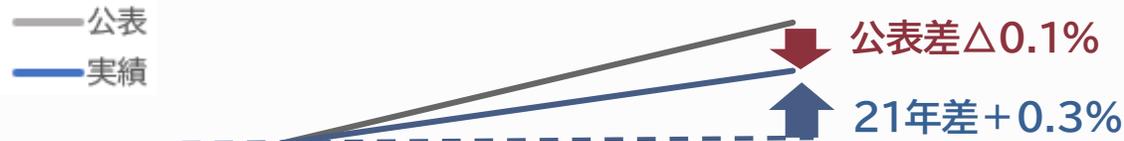
経営体質強化の進捗

体質改善活動も外部環境悪化を打ち返し切れず

実需連動の生産オペレーションで流通と協働

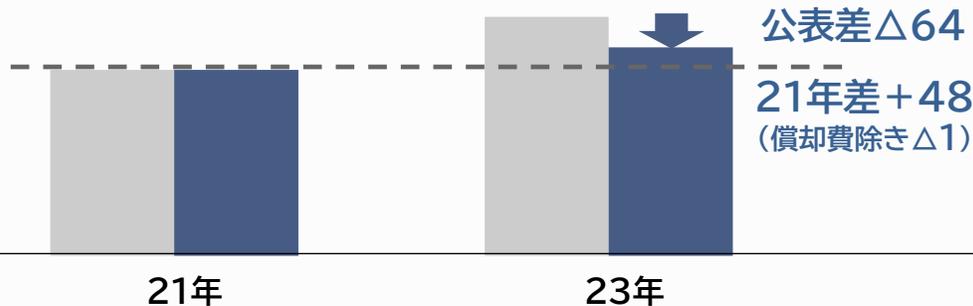
限界利益率

外部環境悪化(為替・原材料)を流通改革・合理化により
21年度から限界利益率改善も、公表値水準には至らず

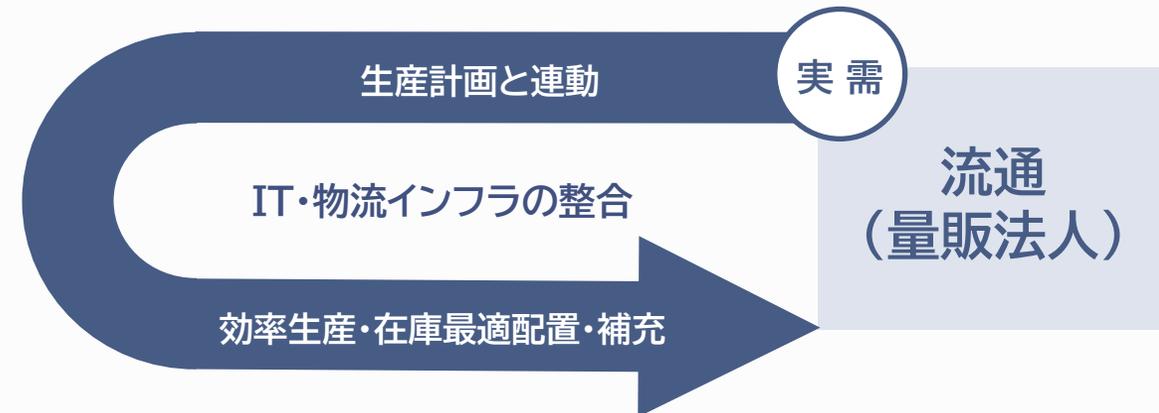


固定費額

リソース投入(昇給・投資による償却増)あるも、
メリハリ運用で固定費額を削減(21年比は償却費除き)



デジタル情報連携×短リードタイムで補充



販売コストの適正化 機会損失極小化
在庫・CFの改善 在庫回転率向上

業界最大量販と先行取り組み実績
流通在庫△22% かつ 即納率99%

国内白物家電事業 24年重点取組

2022年・23年総括

- × 想定以上の総需要の悪化
- × 目標シェアの未達
- 新販売スキーム(流通改革)
- × コスト削減で外部環境悪化打ち返し
- 実需連動SCMプロセス

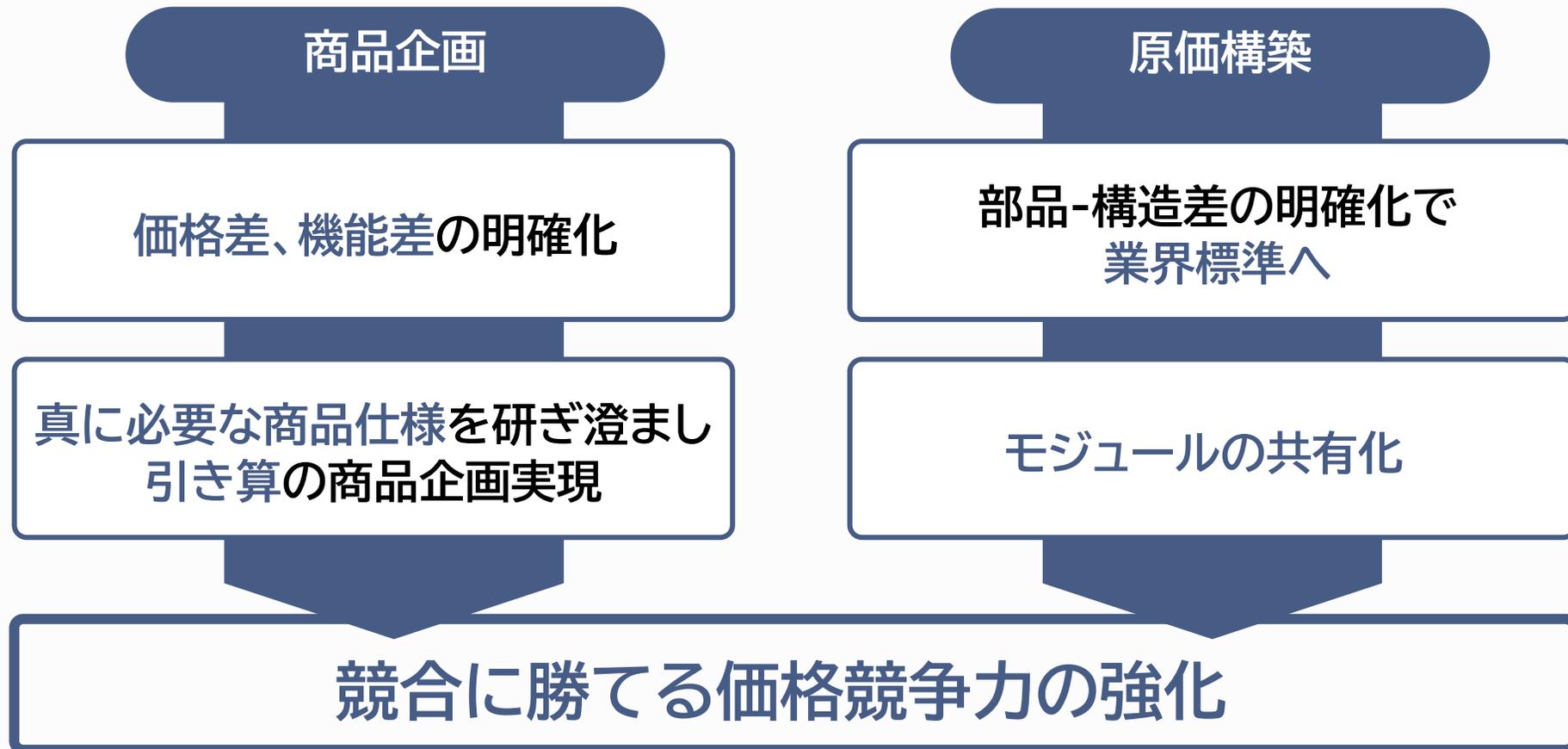


2024年 重点取組

- ボリュームゾーン攻略: **価格競争力の強化**
- プレミアムゾーンの盤石化: **愛される商品陣容の強化**
- 新販売スキーム 商品の**拡大**
- 更なるコスト削減**で外部環境悪化打ち返し
- 実需連動SCMプロセスの**拡大**

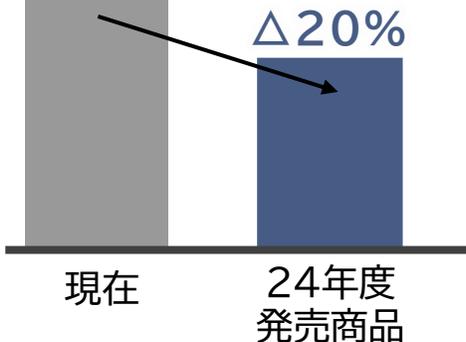
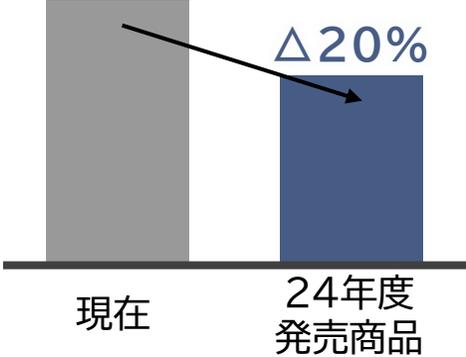
ハードウェアの価格競争力の取り戻し

単なるコストダウンでなく、総原価視点での商品力強化活動
徹底した、お客様視点・お客様価値を起点とした取組みへ



価格競争力の強化

グローバル競争力の展開強化 価格競争力を高める

事例:5枚ドア冷蔵庫		グローバル標準コスト 強化取り組み	
	直材費 比較	 <p>現在 24年度 発売商品</p> <p>$\Delta 20\%$</p>	<ul style="list-style-type: none">◆引き算の商品企画 強みの機能に特化し、足し算仕様を削減◆自社基準改定・グローバル標準部材採用 冷却システム仕様見直し・多重安全設計最適化◆購買戦略 グローバル最安サプライヤー横展開拡大
事例:オーブンレンジ		グローバル標準コスト 強化取り組み	
	直材費 比較	 <p>現在 24年度 発売商品</p> <p>$\Delta 20\%$</p>	<ul style="list-style-type: none">◆引き算の商品企画・設計仕様見直し 冷却/ヒーターなどの主要部品での共用化・点数削減◆グローバル標準部材採用・購買戦略 電子部品・鋼材でのグローバルソーシングの拡大

愛される商品×新販売スキーム

価格競争力×新販売スキームの徹底活用
当社本来の強みである「デザイン・技術」の魅力を活かす

愛される商品陣容の強化

選ばれる理由がある。
パナソニックの洗濯機。



クリーンドック
のあるコードレス



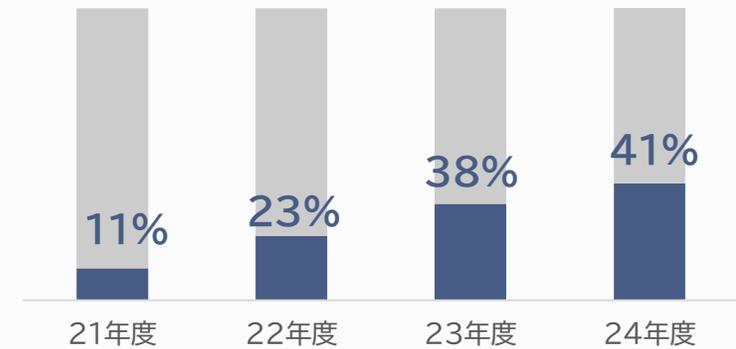
nanocare



Bistro



新販売スキームの更なる拡大



24年度 新販売スキーム構成比(実販ベース)

45%~	ビューティー、オーブンレンジ 洗濯機
30~45%	冷蔵庫、掃除機
~30%	炊飯器

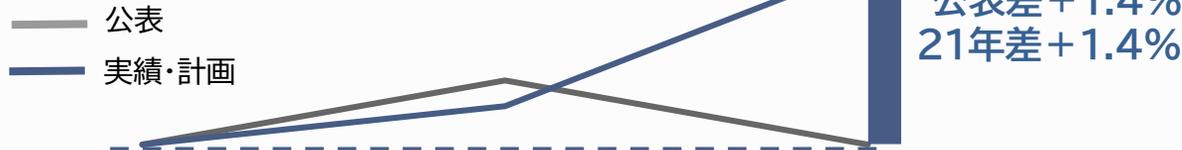
更なる経営体質強化の取り組み

更なる体質改善活動で外部環境悪化打ち返し

実需SCMの協業量販法人・対象カテゴリー拡大

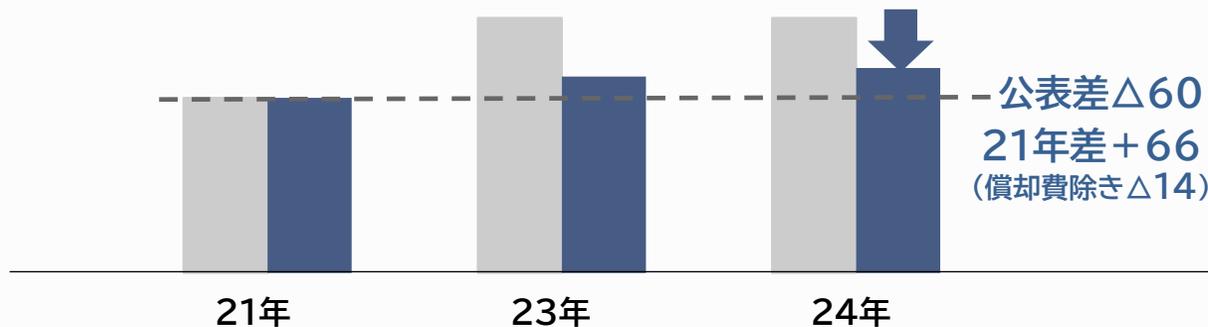
限界利益率

24年度合理化取組の加速で経営体質強化を推進
21年比・中期比ともに改善達成



固定費額

24年度継続取組でリソース投入(昇給・投資による償却増)も、
メリハリ運用で固定費額を削減(21年比は償却費除き)



協業量販法人の拡大

対象法人	23年度	24年度	
A社	実施済み	商品拡大の検討・実施	
B社	検討中	一部商品適用開始	適用商品拡大
C社			
D社			
⋮			

4社取扱高 合計7割超
CF改善効果計 100億円超

2024年 EBITDA

24年度は中期公表値未達も、更なる経営体質改善と商品力によるシェアアップで販売増、増収増益を目論む

【23年度比】

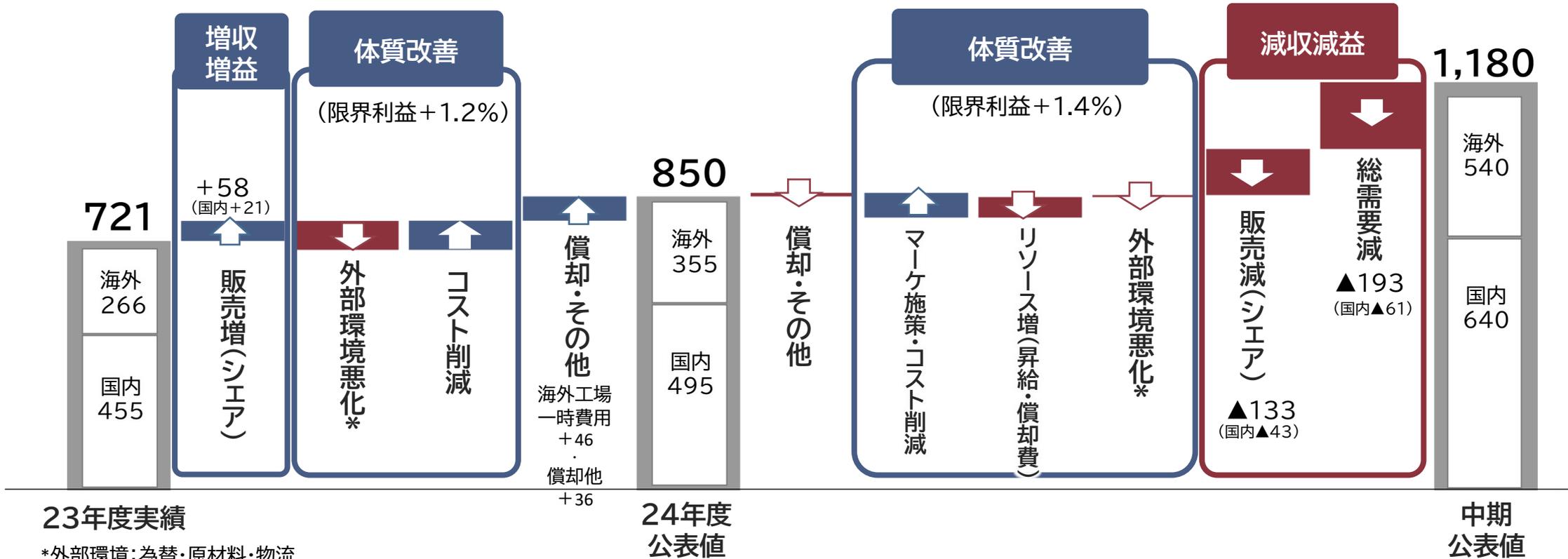
国内:外部環境悪化も、販売増・コスト削減で増益(+40)

海外:販売増・コスト削減に加え、前年一時費用反動で増益(+89)

【公表値比】

国内及び海外:外部環境悪化を体質改善で打ち返すも、

市況悪化等で、当初目論んだ販売に至らず減益(▲330)



23年度実績

*外部環境:為替・原材料・物流

24年度
公表値

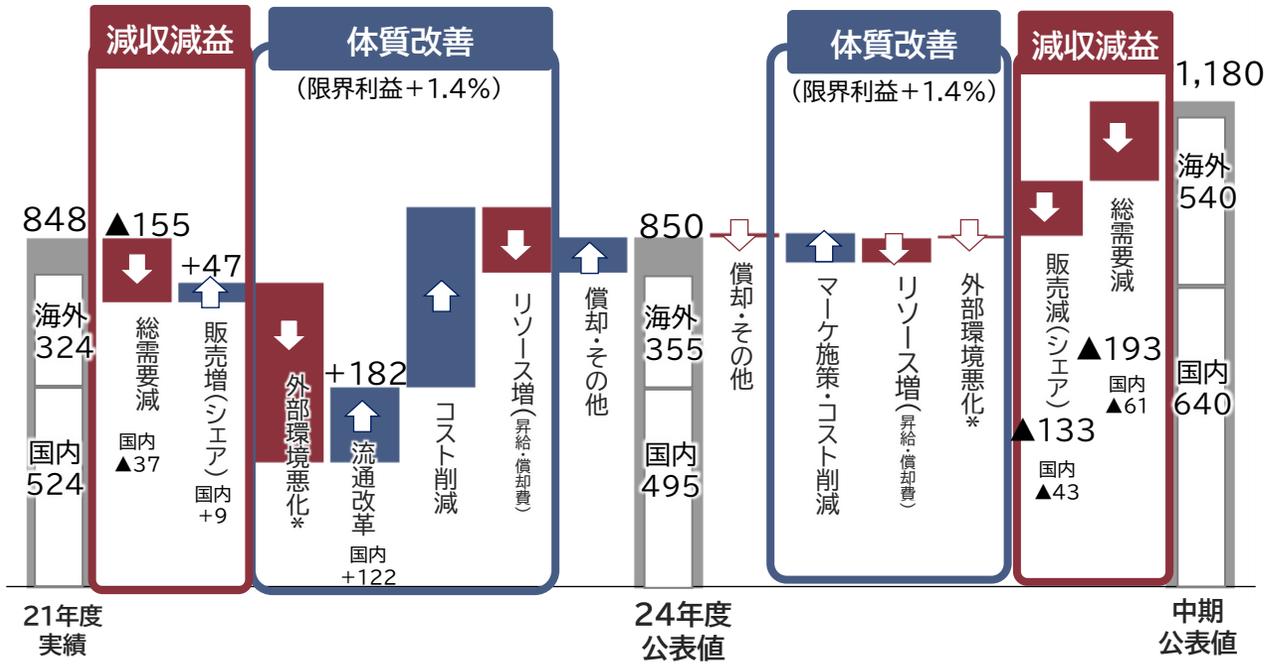
中期
公表値

2022~24年 中期3カ年総括 EBITDA・営業CF

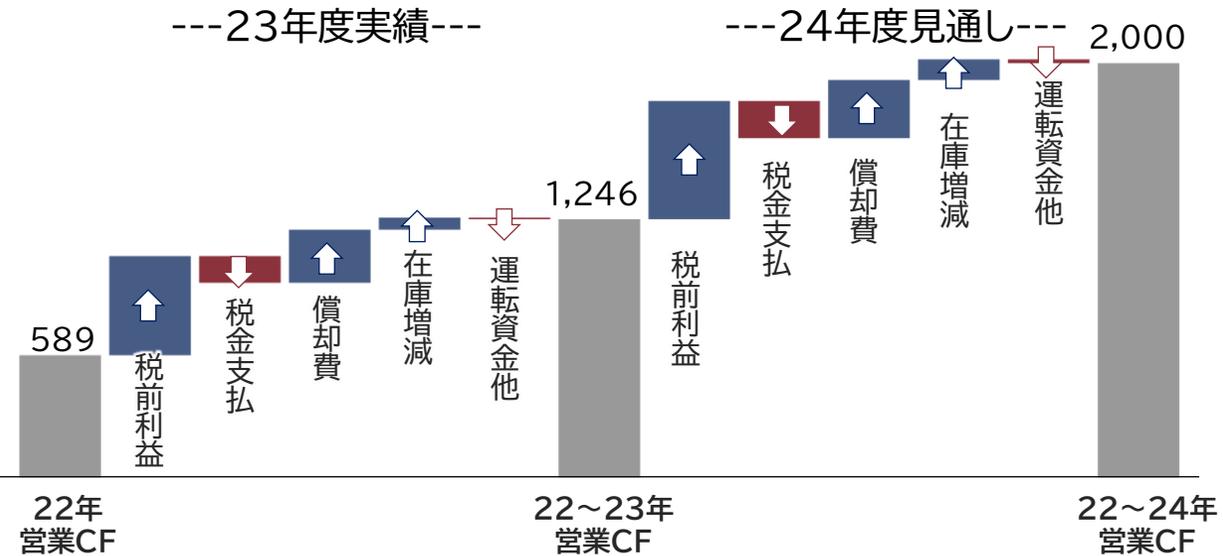
21年度比:外部環境悪化・総需要減による影響をうけるも、体質改善・マーケ施策・シェアUPで改善
 中期比 :外部環境悪化を経営体質改善で打ち返すも、総需要減、目標シェア未達による減販が影響し苦戦
 ただし、累積営業CF2,000億円については確保の見通し

→体質改善による年次面積効果及び国内シェアについては、次期中期として拘り進捗管理を徹底

EBITDA



累積営業CF



*外部環境: 為替・原材料・物流・コロナLD

中長期ロードマップ

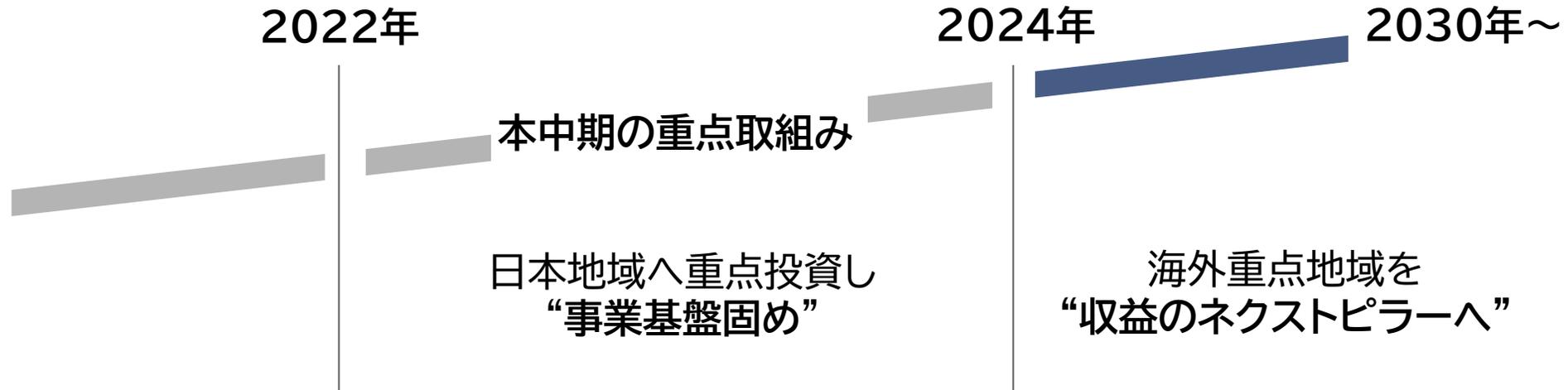
社会課題・トレンド

国内市場の中国勢の台頭
生活習慣の多様化
先進国 高齢化の進行



次期中期に向けた重点施策

1. CX(顧客接点)強化によるビジネスモデルの転換
2. 海外成長市場での販売拡大



1. CX(顧客接点)強化によるビジネスモデルの転換

パナソニックの源泉であるお客さまに寄り添う力 + パナソニックショップ・CSネットワークを活用し、購入後もお客さまと「つながり続け」、持続的で高収益な事業基盤の構築を実現



【今後】 購入前から購入後までの顧客体験を高める

- 先行体験 Future Star Program
- foodable 家電×食サブスク
- noiful 家電付き賃貸物件
- IoT延長保証 サービス遠隔診断
- リファブ再生 Panasonic Factory Refresh

【従来】 売り切り型ビジネス



新たな体験でロイヤル化を加速

D2C比率向上

顧客とつながり続け買替機会ロスゼロへ

付帯サービス

売価アップ利益積み上げ

売り切り

従来

目指す姿

2. 海外成長市場での販売拡大

Panasonicへのブランドロイヤリティの強みを活かし、中韓勢に伍して戦える価格の実現と、当社独自の日本の差別化技術による商品力強化でアジア市場における成長を加速

区分	商品陣容
	<div style="border: 2px dashed red; padding: 5px;"> <p style="color: red; text-align: center;">独自技術による差別化 付加価値モデルの陣容強化</p> </div>
	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>PRIME+ ボトム/トップフリーザー</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>9kg-10kg</p> </div> </div>
	<div style="border: 2px dashed red; padding: 5px;"> <p style="color: red; text-align: center;">競争に伍して戦う 価格競争力のある陣容強化</p> </div>

商品力・商品陣容の強化 (FY27 売上目標1.5倍 vs FY23)

- ・ 日中亜共同で商品ロードマップ見直し
- ・ 地域の壁を越え日中亜商品相互供給、ODM商材活用
- ・ 中国・アジア共通モデル開発で効率化・スケール化

価格競争力の強化 (直材費削減25%超 vs FY23)

- ・ シャーシ・ユニット・部材の共通化・共用化
- ・ グローバル標準部材採用、チャイナコスト取り込み
- ・ ロジコスト含め最安・高品質部材へ切替・集約

Panasonic

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
- 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
- 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
- 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)
- 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、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