

**Panasonic**

# コールドチェーンソリューションズ社 中長期事業戦略

2022年11月22日

片山 栄一

# 事業概要

## コールドチェーンソリューションズ社

事業地域	製造拠点数	従業員数
4 地域	9 拠点	約7,600人

- ・北米
- ・日本
- ・オセアニア
- ・アジア

ショーケース 世界シェア	冷凍機 世界シェア
2 割弱*1	1 割強*1

※1: 当社推定（対象4地域を基準に算出）

## 商品・サービス

### ショーケース



スーパー向け コンビニ向け等

### 厨房・飲料機器



業務用冷蔵庫

製氷機

### 冷凍機・物流機器



冷凍機

コールドロールボックス  
（移動式冷凍・冷蔵庫）

### サービス・メンテナンス



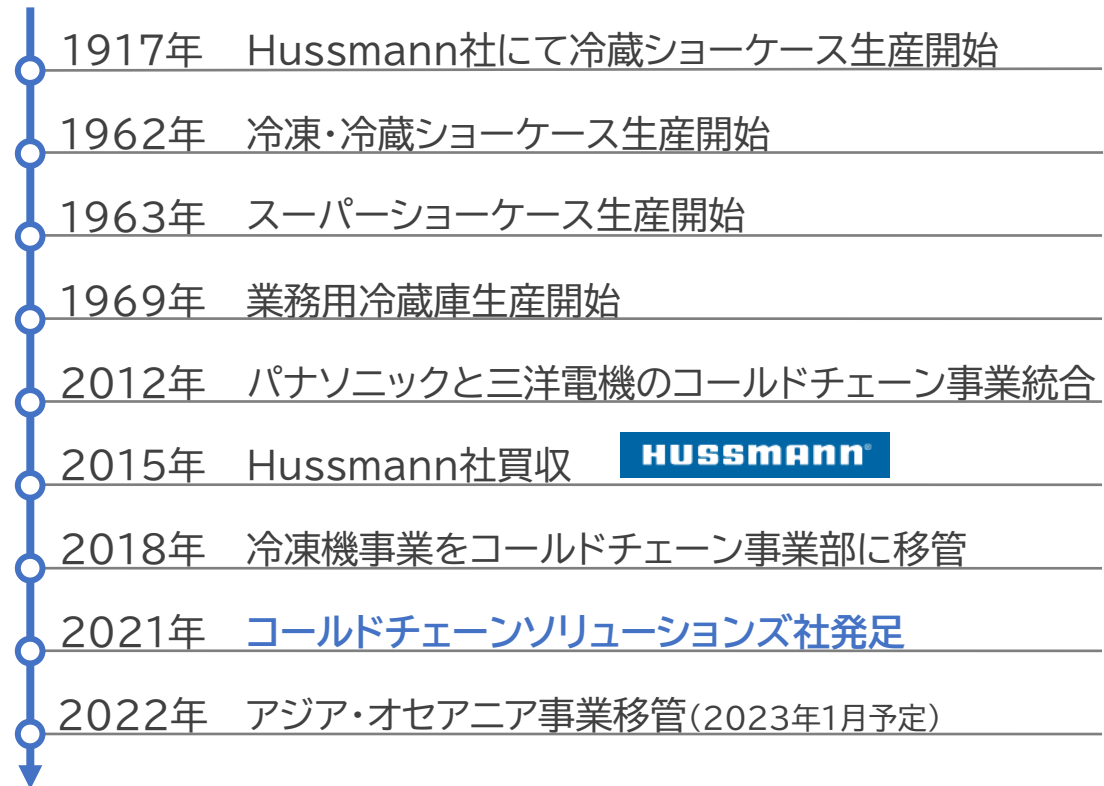
storeconnect

APERION

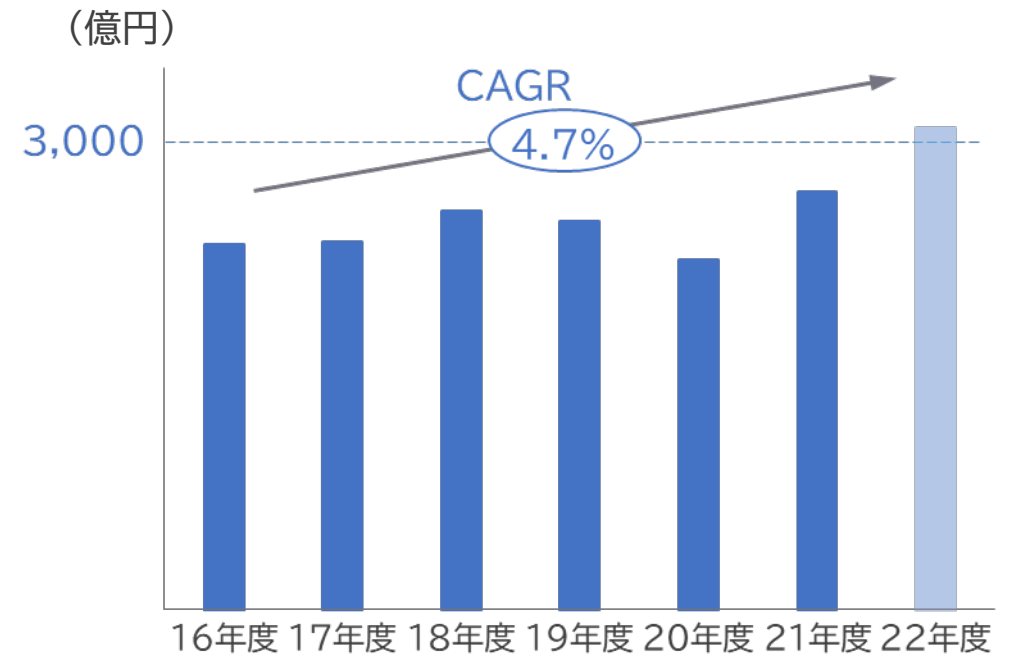
S-cubo

# 沿革

## コールドチェーンソリューションズ社の歩み



## <売上推移>



# 目指す姿

## Mission

---

Life tech & ideas  
人・社会・地球を健やかに

## Vision

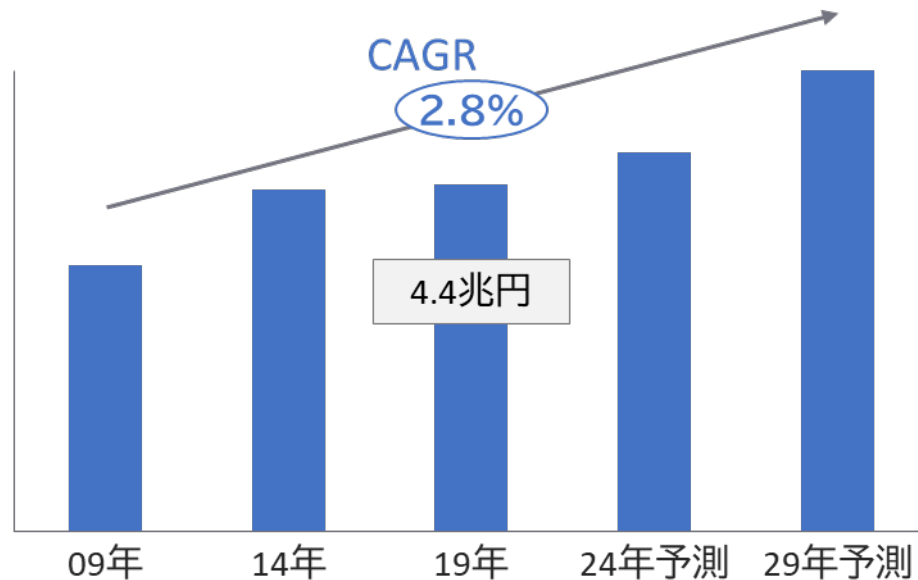
---

To be recognized as the most customer-focused  
solutions provider to the cold chain

# コールドチェーンの市場構造

- 世界市場規模は4兆円超と推定。北米・欧州・アジア・その他でほぼ均等に市場を形成
- 小売業界向けショーケース・外食向け厨房機器・倉庫向け冷凍機等で構成

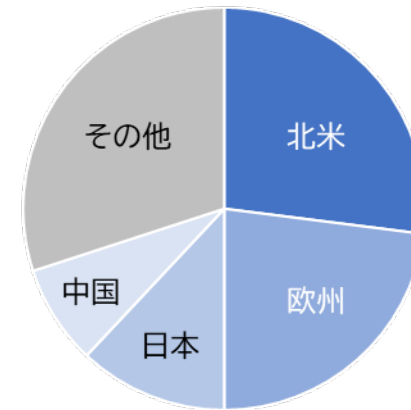
## コールドチェーン業界総需要



出所: The Freedonia Group, 為替は1ドル140円前提

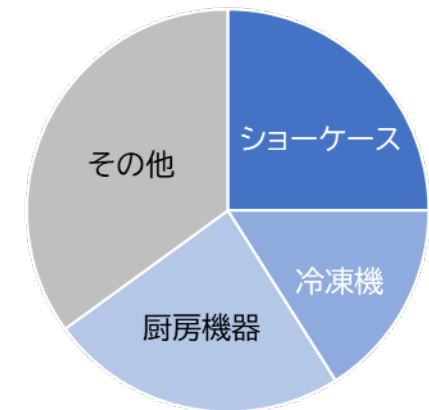
## 地域・商品別需要(19年)

### <地域別構成比>



出所: The Freedonia Group, 日本冷凍空調工業会等より推定

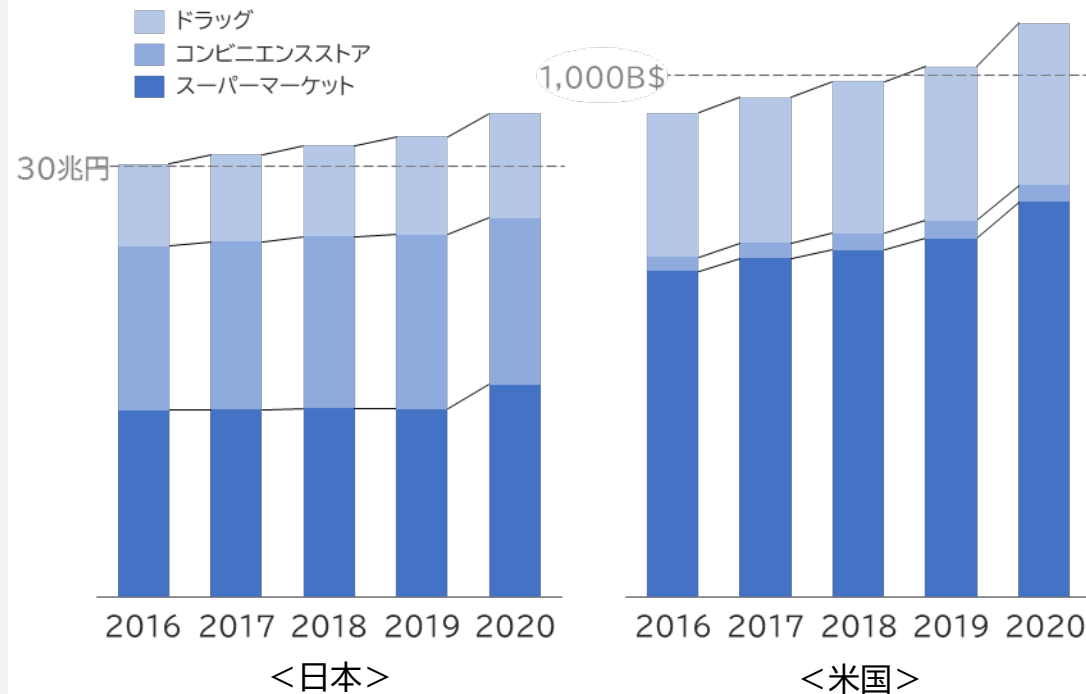
### <商品別構成比>



# 食品流通業界の市場環境

## 小売業販売高推移（業態別）

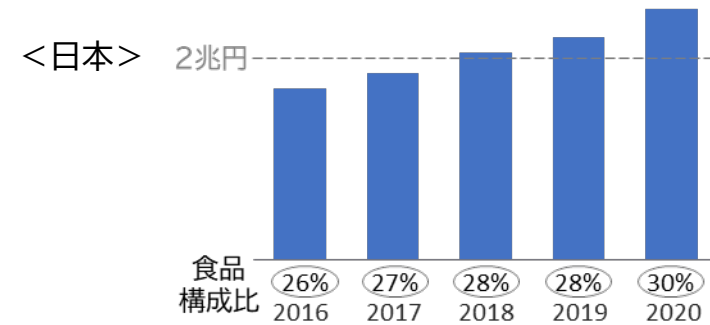
ショーケースの主要顧客となる小売業は安定成長



出所: 経済産業省“商業動態統計”、米国 Census Bureau “Annual Retail Trade Survey”

## ドラッグ業界売上高推移

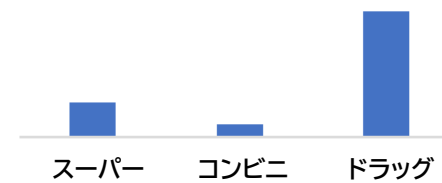
成長市場のドラッグで食品売上金額・構成比は拡大中



## ショーケース市場の成長率比較

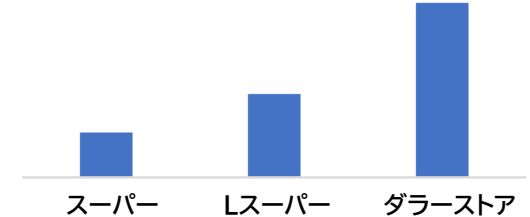
成長領域のドラッグ・ダラー市場は市場成長率が高い

<日本業態別金額成長率>



※当社上期実績より市場成長率を推定

<米国業態別金額成長率>



※当社上期実績より市場成長率を推定

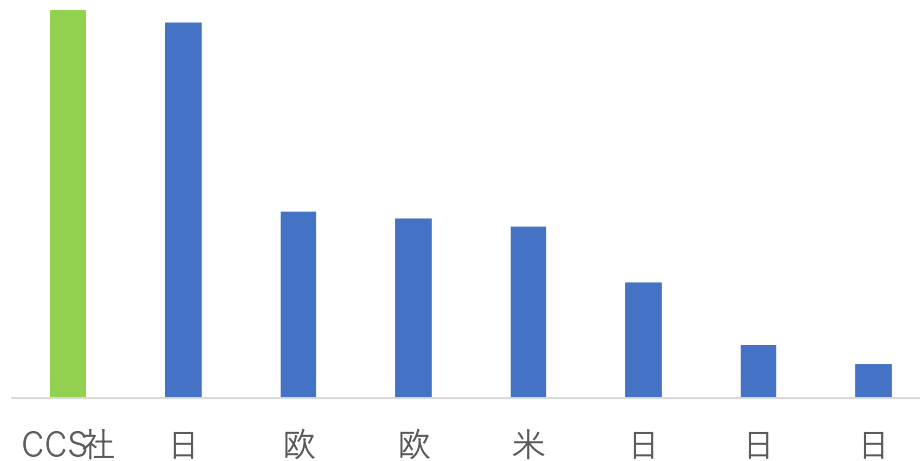
# 食品流通業界での競合関係

- 事業規模：22年度予想で規模では1位も、収益性では見劣り
- 収益性・成長性：直近決算で収益性と成長性を大幅改善し、格差を詰める

## 食品流通業界のグローバル企業規模比較

<主要各社売上高 22年度予想>

※海外企業は21年度推定に現状為替を適用

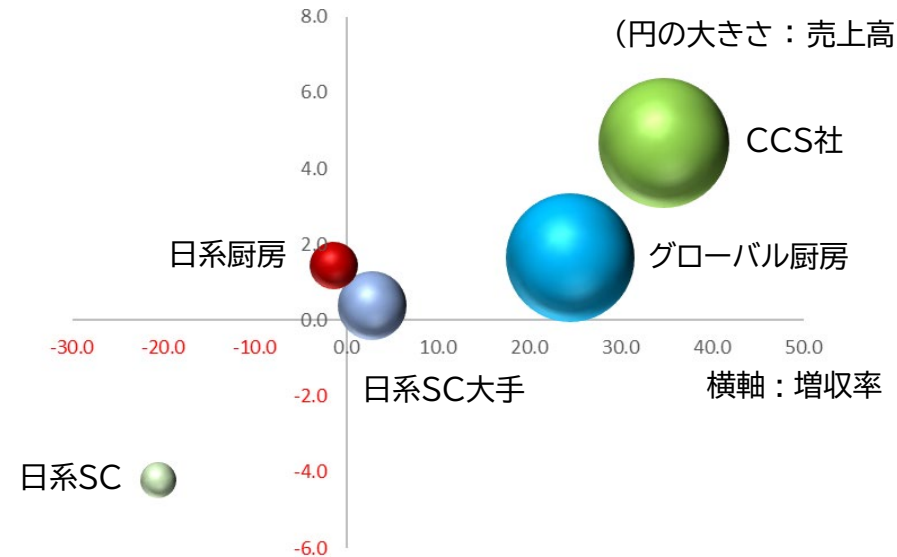


## 食品流通国内企業の直近の決算比較

<22年 7-9月期>

縦軸：EBITDAマージン改善幅

(円の大きさ：売上高)

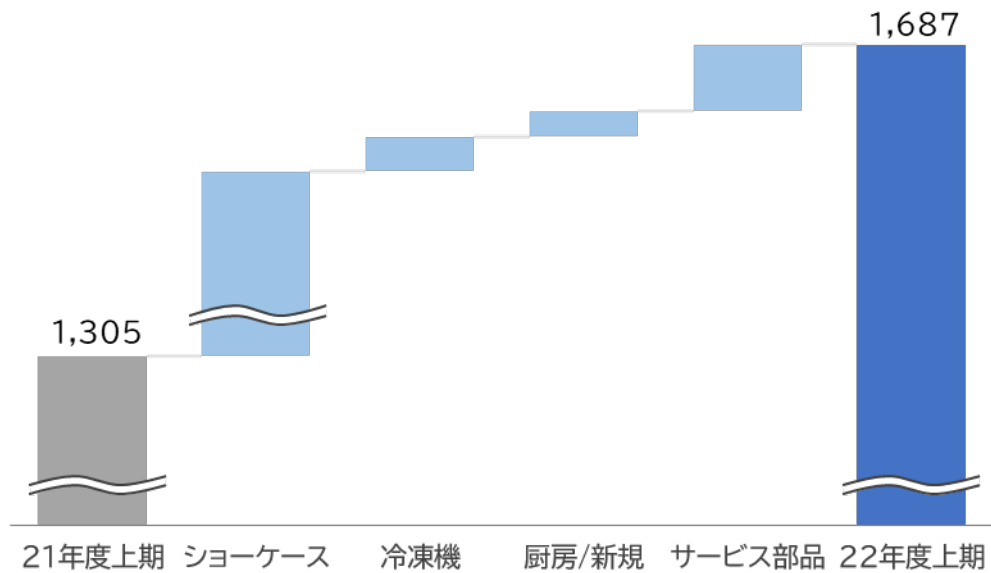


# 22年度上期 KGI進捗状況

## 売上高

1,687億円（+382億円、29%増収）

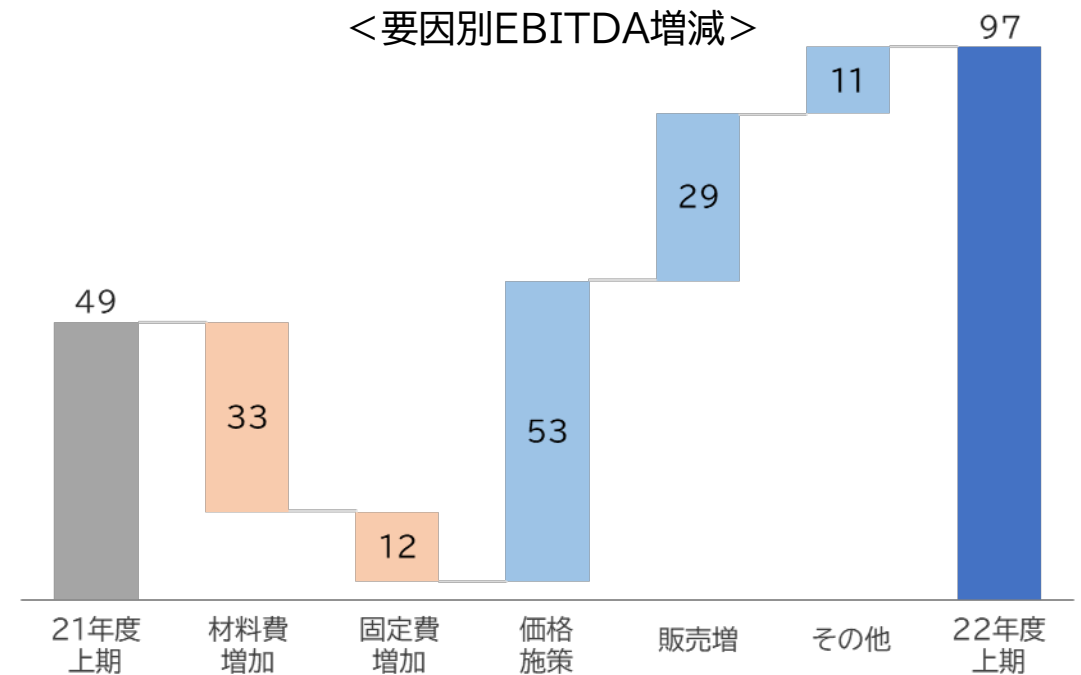
<事業領域別増収貢献>



## EBITDA

97億円（+48億円、マージン5.8%）

<要因別EBITDA増減>





# CCS社がフォーカスする社会課題

## 1 低環境負荷



## 2 労働力不足



## 3 食品ロス削減

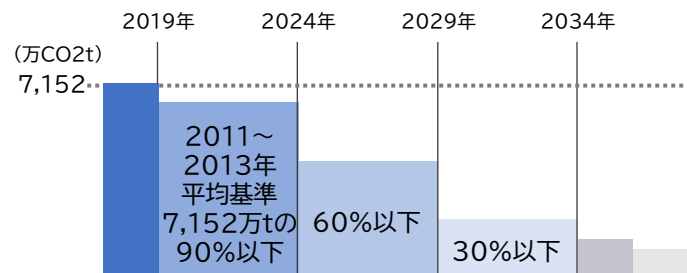


# 2030年に向けた事業環境の変化

## 1 低環境負荷

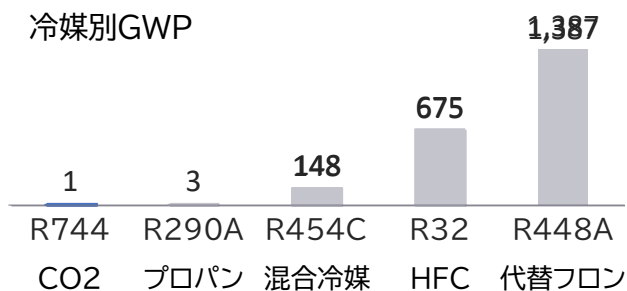
### 規制強化で進む低環境負荷冷媒シフト

代替フロン消費量規制スケジュール（メーカー出荷規制）



出所: モントリオール議定書 キガリ改正（基準値は日本のケース）

### 冷媒別GWP

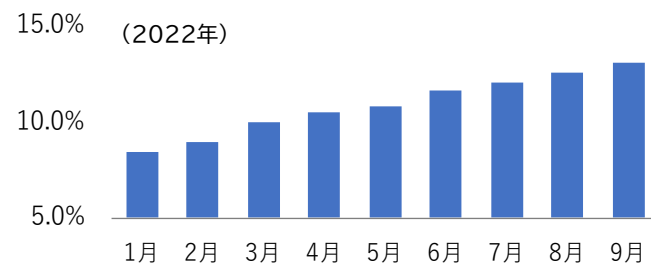


※GWP: 地球温暖化係数 (Global Warming Potential)

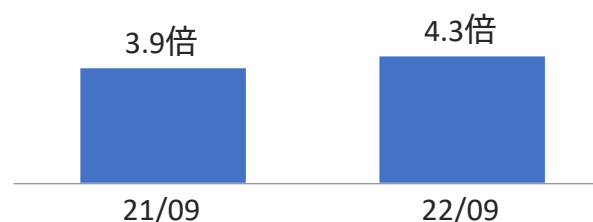
## 2 労働力不足

### 米国・日本ともに業界の人員不足が深刻

食品流通領域のサービスインストール人員不足率  
※当社実績より推定



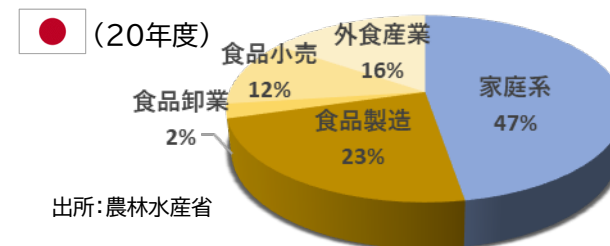
機械整備・修理業の有効求人倍率



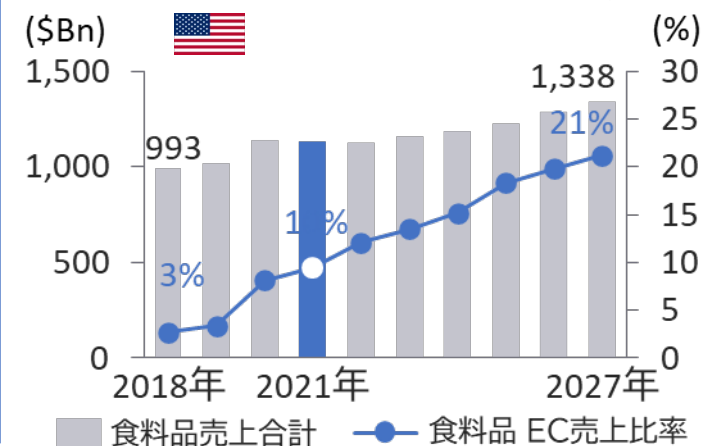
※有効求人倍率: 月間有効求人数/月間有効求職者数

## 3 食品ロス削減

### 食品ロス522万トンのルート別内訳



### 食料品EC化は食品ロス削減にも貢献



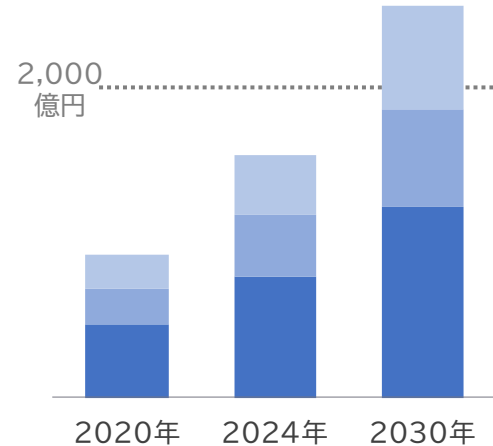
# 1. 低環境負荷 ～環境戦略の中核：世界を繋ぐCO2冷凍機～

## CO2冷凍機の市場予想

### 領域別

店舗向けが最大で  
中規模も拡大へ

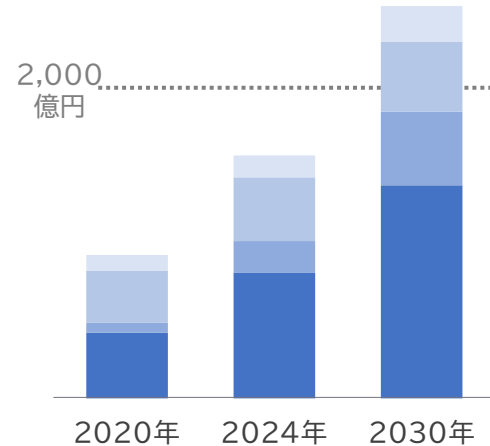
■店舗 ■中小型倉庫 ■大型倉庫



### 地域別

欧州・日本が主要市場で  
米国が離陸へ

■欧州 ■日本 ■北中南米 ■中国亜



出所:日本倉庫協会、ハスマン、富士経済資料等よりCCS作成

## CO2冷凍機事業における当社の強み

### 1. 二段圧縮コンプレッサー

省エネ、冷凍機の小型化、  
低騒音、低コスト、高信頼性



### 2. MIFシェアによる事業基盤

ショーケースMIFシェア

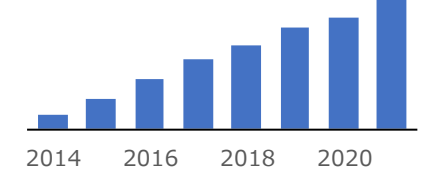
日本 北米 豪州・アジア



※MIF:Machine in the field

### 3. 設置・メンテのノウハウ

累計出荷台数  
**15,700台**



### 4. 幅広いラインナップ

コンビニ・スーパーから大型倉庫  
まで幅広く対応

当社ラインナップ

馬力	2	4	10	15	20	30	40	80
日本	○	○	○	○	○	○	○	○
欧州	○	○	○					

## 2. 労働力不足 ～デジタル戦略の中核：ストアコネクと人財育成～

### ストアコネクの価値提供

HUSMANN



冷媒リークの早期発見



サービスコスト削減



顧客の資産価値の保全



エネルギー効率UP

### サービス・インストール人財への投資



TECHX

By HUSMANN

ADVANCED REFRIGERATION TRAINING PROGRAM

### IOTソリューションの仕組み

#### 機器導入店舗



機器稼働データ

不具合予兆を検知・発生前対応

SC  
storeconnect

BOS  
Branch Operating System

S-cubo

機器稼働データの共有

#### サービス拠点



機器の稼働状況監視  
データ分析による不具合予測

### 3. 食品ロス削減 ～食の味と量を守るチャレンジ～

#### 厨房・ショーケース・冷凍技術で差別化製品を創出

##### <賞味期限の最大化：達人釜>

達人の技・味・レシピを  
手軽にレトルト



##### <食品ロス削減と味：解凍保冷库>

解凍温度を高度に制御し、  
高品質な解凍を実現



##### <EC支援：スマートロッカー>

冷凍・冷蔵・常温の3温度帯に  
対応した宅配ボックス



GOOD DESIGN  
AWARD 2022

# 過去の反省と今後の事業運営

## 過去の反省

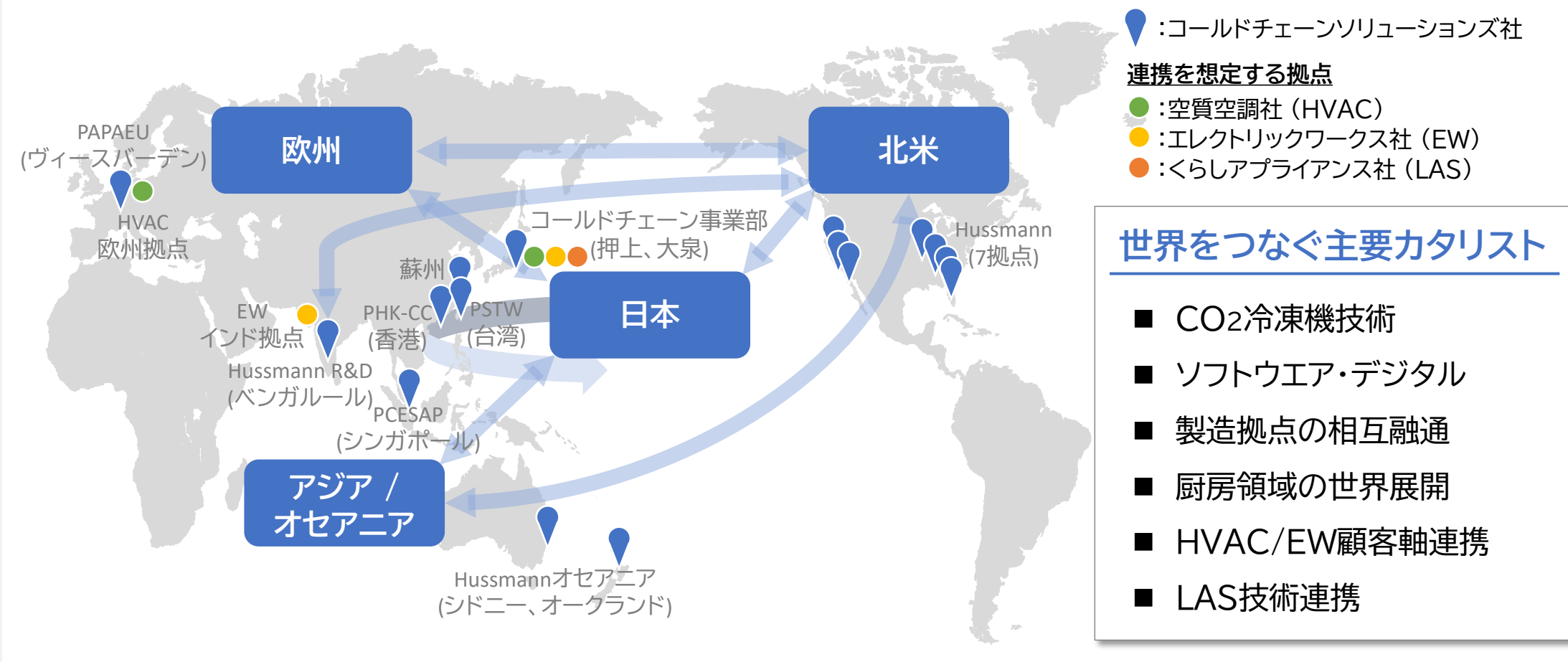
- 1 設備・IT周辺の投資不足
- 2 度重なる組織・戦略変更
- 3 ハスマン買収のシナジー創出不足



## 変えるべきポイント

- 1 MIFの水準を維持改善する適正投資実現
- 2 戦略軸・判断軸・時間軸の明確化・透明化
- 3 相対的優位性のある経営資源で地域連携

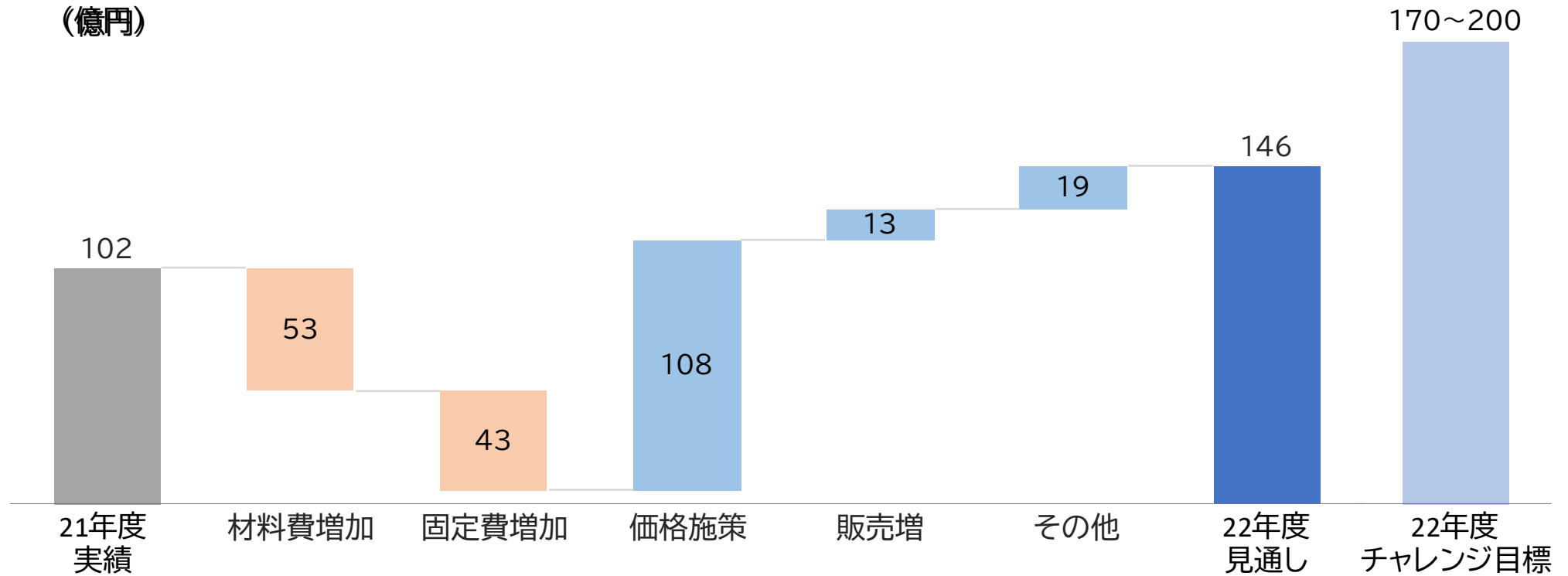
# グローバルで繋ぐ価値の拡大



# 22年度 業績見通し

## EBITDA

(億円)





# 24年度 KGI目標

## EBITDA

230億円

102億円  
(21年度実績)

## ROIC

5.0%以上

1.0%  
(21年度実績)

## 3年間 累積営業キャッシュフロー

290億円

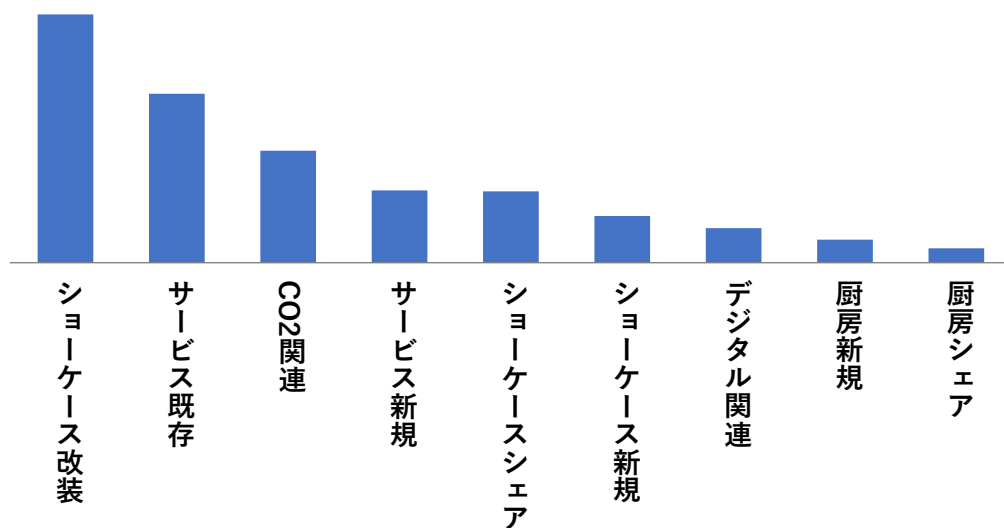
# 24年度 KGI目標に向けた見通し

## 売上高

3,400～3,600億円（CAGR2%以上）

※数字はドル140円前提で新体制の目途

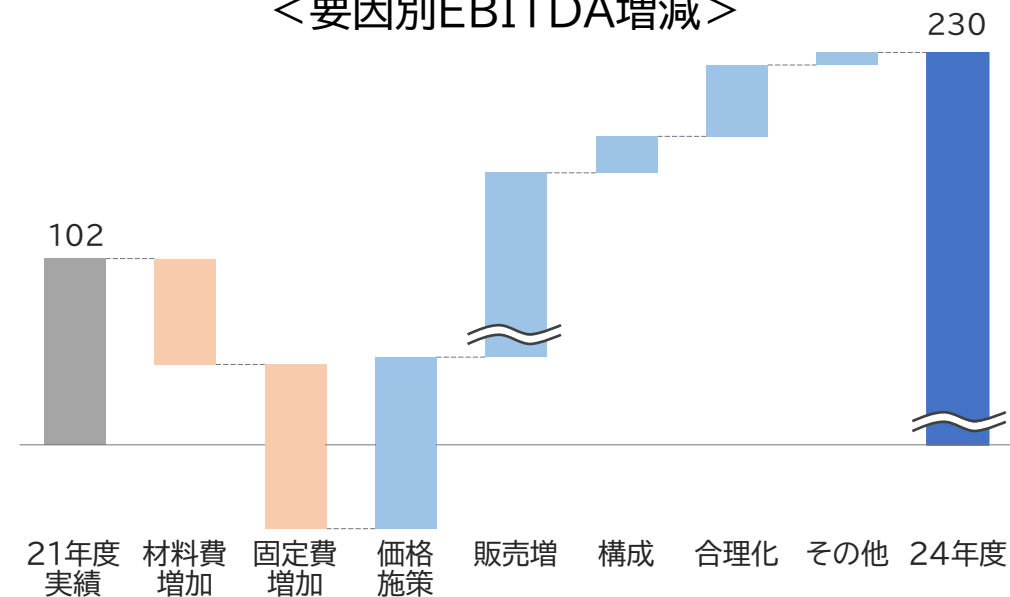
<増収貢献内訳の目論見>



## EBITDA

230億円（+130億円を必達目標）

<要因別EBITDA増減>



# 30年度に向けた KGI目標への挑戦

✓ トップラインの成長

---

✓ 工場系生産性の改善

---

✓ IT・オペレーションの改革

---

✓ 高収益商品の販売増

---

EBITDA

**400**億円

(マージン8%以上を目指す)

# エグゼクティブサマリー

## パナソニックグループでの貢献

食領域のB2B2Cを通じ、革新性のあるエッジ領域開拓と環境貢献をリード

- 1 世界を繋ぎ、コールドチェーン事業の競争力強化の基盤を作る
- 2 CO<sub>2</sub>冷凍機の強みを活かし、世界有数の環境貢献企業へ
- 3 高いMIFを活かし、デジタルソリューションの拡充でサービスを柱に
- 4 差別化商品強化による食品ロス対応企業として、厨房領域強化
- 5 業界平均超えの率で、EBITDA 400億円の早期実現に挑戦



**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